

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

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА**  
**ПРОГРАМА**

**Менеджмент персоналу**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 – Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

Форма навчання: \_\_\_\_\_ очна (денна) \_\_\_\_\_

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему

**«Преміювання працівників організації»**

здобувача

Мельника Тараса Петровича \_\_\_\_\_

Науковий керівник:

д.е.н, професор, Махсма М.Б. \_\_\_\_\_

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

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,  
професор Лопушняк Г.С.

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Київ 2024**

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

**Факультет управління персоналом соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент персоналу**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 – Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Мельнику Тарасу Петровичу  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

\_\_\_\_\_ **денної** \_\_\_\_\_ **форми навчання**  
*очної (денної), заочної, дистанційної*

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «Преміювання працівників організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна жз робота виконується на матеріалах**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

<b>Розділ 1</b>	<b>Теоретико-методичні аспекти преміювання працівників організації</b> <small>(назва розділу)</small>
<b>Розділ 2</b>	<b>Аналіз ефективності преміювання працівників на підприємстві ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»</b>

**Розділ 3****Напрями вдосконалення преміювання працівників на підприємстві  
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»**

(назва розділу)

<b>Об'єкт дослідження:</b>	процес преміювання працівників на підприємстві
<b>Предмет дослідження:</b>	теоретико-методичні та прикладні аспекти преміювання працівників організації ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	систематизація та критичний аналіз науково-теоретичних результатів з проблем преміювання працівників організації та розробка заходів щодо його удосконалення на підприємстві

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:****У розділі 1****Теоретико-методичні аспекти преміювання  
працівників організації**

Визначити сутність та види преміювання персоналу

Дослідити преміювання як метод мотивації персоналу

Розглянути методи оцінювання ефективності преміювання персоналу

**У розділі 2****Аналіз ефективності преміювання працівників на підприємстві  
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»**

Провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Здійснити оцінювання ефективності преміювання на підприємстві ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

**У розділі 3****Напрями вдосконалення преміювання працівників на  
підприємстві**

Розробити рекомендації щодо вдосконалення преміювання персоналу на підприємстві ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Скласти прогноз впливу вдосконалення преміювання персоналу на підприємстві ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» і на ефективність діяльності персоналу

**Завдання підготував  
науковий керівник**

---

*(підпис)***М.Б. Махсма**  
*(ініціали, прізвище)*  
« 10 » жовтня 2023 р.**Завдання одержав  
здобувач**

---

*(підпис)***Т.П. Мельник**  
*(ініціали, прізвище)*  
« 10 » жовтня 2023 р.

(назва розділу)

## Реферат

### Преміювання працівників організації

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації персоналу організації: формування та оцінювання її ефективності, другий розділ є аналітичним дослідженням по базисному підприємству, третій розділ є рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 83 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 6 таблиць, 24 рисунків. Під час виконання використано 60 джерел.

**Об'єктом дослідження** є процес преміювання персоналу підприємство ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо преміювання працівників організації.

**Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи** є дослідження теоретико-методичних та практичних засад преміювання працівників організації. Для досягнення мети дослідження виконаємо наступні завдання:

- визначити сутність та види преміювання персоналу;
  - розглянути преміювання як метод мотивації персоналу;
  - проаналізувати методи оцінювання ефективності преміювання персоналу;
  - провести аналіз системи управління персоналом підприємство ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»
  - виконати оцінювання ефективності преміювання працівників підприємство ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»
  - скласти рекомендації щодо вдосконалення преміювання персоналу ТОВ підприємство ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»;
- визначити ефективність заходів щодо вдосконалення преміювання персоналу підприємство ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

**Наукова новизна** полягає у систематизації та узагальненні основних підходів до преміювання працівників організації, виокремленні актуальних методів преміювання працівників організації.

**Практична значущість** полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо преміювання працівників організації на вітчизняних підприємствах.

**Інформаційна база дослідження:** навчальні посібники, наукові статті, інтернет-публікації за темою дослідження, а також чинна нормативно-правова база України щодо оплати праці, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України, статут, фінансова звітність ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

**Ключові слова:** преміювання персоналу, система мотивації, матеріальна мотивація, стимулювання, мотивування.

## В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної  
програми «Менеджмент персоналу»  
**Мельника Тараса Петровича**

на тему: \_\_\_\_\_ **Преміювання працівників організації** \_\_\_\_\_

**1. Актуальність теми:** *Ефективність діяльності будь якої організації великою мірою залежить від ефективності мотивації персоналу, і зокрема, від преміювання працівників. Відсутність адекватної системи преміювання негативно відбивається на продуктивності праці працівників, крім того, спричиняє зростання плинності кваліфікованого персоналу. Для запобігання цьому важливо аналізувати ефективність системи мотивації персоналу і, зокрема, систему преміювання. Важливість проблеми ефективного преміювання персоналу для багатьох вітчизняних організацій, і, зокрема, для ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», зумовлює актуальність дослідження зазначеної теми.*

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи** В 1-му розділі висвітлені теоретико-методичні аспекти преміювання персоналу. Опрацьовано значний масив сучасних літературних джерел за темою дослідження (60). Наведено основні визначення «мотивація персоналу», «премія», види премій, способи преміювання, підстави для преміювання. Висвітлено підходи до вимірювання та оцінювання системи мотивації та преміювання персоналу. Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на твердження є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

У другому розділі КБР надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». Проаналізовано кількісний та якісний склад персоналу, наведено структуру фонду оплати праці, показано співвідношення заробітної плати з мінімальною зарплатою, прожитковим мінімумом, співставлено з продуктивністю праці. Проведено аналіз ефективності діючої системи преміювання працівників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». У кінці розділу узагальнено проблеми преміювання персоналу. Аналіз ефективності преміювання персоналу здійснено за 3 роки, представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

У 3-му розділі запропоновано заходи щодо удосконалення системи преміювання працівників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», які орієнтовано на підвищення частки премій у структурі винагороди, запровадження чітких та зрозумілих критеріїв преміювання, розширення видів премій тощо. Автором визначено витрати на запропоновані заходи та відображено вплив на виробничі показники.

**3. Наявність самостійних розробок автора** Автором здійснено аналітичну оцінку ефективності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», запропоновано заходи щодо удосконалення системи преміювання працівників, здійснено їх обґрунтування.

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Запропоновані заходи мають практичну цінність для удосконалення системи преміювання ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

**5. Наявність недоліків.** В п. 1.1. думка автора висловлюється зрідка. Наведеним визначенням бракує критичного аналізу. У 2-му розділі, п. 2.1. наведені рис. 2.3. який стосується навчання персоналу, який прямо не пов'язаний з темою преміювання. Не наведено інформацію щодо того скільки працівників премійовано, які види премій до них застосовувалися.

У 3 – му розділі (п. 3.1) запропоновано актуальні заходи щодо удосконалення системи преміювання ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», але не всі з них мають достатнє обґрунтування.

Щодо оформлення подекуди зустрічаються стилістичні, друкарські помилки та інші огріхи у оформленні.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК**

*Робота відповідає вимогам до бакалаврських робіт та допускається до захисту (60 балів).*

Науковий керівник,  
професор, д.е.н., професор  
“ 28 ” травня 2024 р.

**Махсма М.Б**

## **Зовнішня рецензія**

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
на тему «Преміювання працівників організації»  
здобувача Мельника Тараса Петровича,  
виконану в Київському національному університеті імені Вадима Гетьмана,  
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

### **Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.**

Тема преміювання працівників, без сумніву, залишається актуальною, адже вона тісно пов'язана з мотивацією та ефективністю роботи персоналу. Правильно зазначено, що преміювання може слугувати дієвим інструментом для стимулювання продуктивності, якості роботи та лояльності працівників. Однак, дослідження слід глибше дослідити вплив преміювання на різні аспекти роботи організації. Важливо проаналізувати не лише вплив на мотивацію, але й на плинність кадрів, прибуток, загальну атмосферу в колективі. Крім того, робота має ґрунтовніше висвітлити етичні аспекти преміювання. .

**Якість проведеного дослідження.** Дослідження актуальне, адже преміювання залишається важливим інструментом мотивації персоналу. Також ґрунтовно описано теоретичні засади преміювання та аналізує проблеми системи Roshen. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність та можуть допомогти компанії покращити систему преміювання. Однак, дослідження можна розширити, дослідивши вплив преміювання на різні аспекти роботи, порівнявши з іншими компаніями та глибше проаналізувавши етичні аспекти. Загалом, робота цінна, але потребує доопрацювання для більш комплексного та глибинного аналізу теми.

**Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота з теми преміювання працівників вирізняється актуальністю, ґрунтовністю та практичною цінністю. Присутня демонстрація розуміння теорій мотивації та стимулювання праці, чітко описує проблеми системи преміювання в Roshen та пропонує дієві

рекомендації щодо її вдосконалення. Робота може бути корисною для практиків, які прагнуть покращити системи преміювання у своїх організаціях.

**Зауваження.** В аналітичному розділі бракує більш деталізованих якісних оцінок командної взаємодії у різних підрозділах компанії. Що стосується розділ з рекомендаціями, то він міг би містити більш конкретні інструменти впровадження пропонованих заходів та графік їх реалізації.

**Практична значущість дослідження преміювання працівників організації** полягає в можливості використання розроблених рекомендацій на вітчизняних підприємствах. Це робить дослідження цінним для широкого кола читачів, включаючи керівників, менеджерів з персоналу та науковців.

Рецензент,

Заступник директора ТОВ «Паста і Баста»

Шевченко А.Г

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	10
1.1 Сутність та види преміювання персоналу .....	10
1.2 Преміювання як метод мотивації персоналу .....	19
1.3 Методи оцінювання ефективності преміювання персоналу .....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» .....	36
2.1 Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» .....	36
2.2 Оцінювання ефективності преміювання працівників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» .....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» .....	59
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» .....	59
3.2 Ефективність заходів щодо вдосконалення преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» .....	63
ВИСНОВКИ .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72

## ВСТУП

*Актуальність.* Важливою складовою механізму оплати праці є різноманітні форми і системи оплати, які встановлюють зв'язок між кількісними та якісними результатами праці персоналу і розмірами їхнього заробітку. Питання щодо використання конкретної форми і системи оплати завжди входить у сферу компетенції підприємства і вирішується відповідно до поставлених завдань, з урахуванням технологічних, організаційних та виробничих особливостей. Мета полягає у досягненні успішного вирішення двох основних завдань: створення високої мотивації працівників для досягнення високих результатів у трудовій діяльності та забезпечення максимально точного відповідності між досягнутими результатами праці кожного працівника і розмірами його заслуженої винагороди.

Преміювання є дієвим важелем стимулювання продуктивності праці, підвищення якості роботи та лояльності працівників до організації. Правильно розроблена та впроваджена система преміальних виплат допомагає орієнтувати зусилля персоналу на досягнення ключових цілей компанії, сприяє підвищенню мотивації та відчуттю справедливості в оцінці індивідуального внеску. Крім того, в сучасних умовах висококонкурентного ринку праці ефективно преміювання є важливим чинником залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Компанії, що пропонують привабливі та зрозумілі системи винагород, мають перевагу у боротьбі за таланти.

Через вплив негативних факторів глобального характеру (напдемії Ковід-19, війни в Україні) знизився рівень купівельної спроможності населення через те, що темп росту оплати праці не відповідає темпу інфляції. Окрім того, в період війни багато підприємств стало працювати збитково та скоротило розмір заробітної плати. Тому в контексті мотивації праці рівень заробітної плати та її структура набувають особливої актуальності. А преміювання стає одним з найбільш дієвих інструментів мотивації персоналу. Тому дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення преміювання є

актуальним завданням для забезпечення ефективного управління персоналом організацій.

Теоретико-методичні та практичні засади управління преміювання працівників досліджували в своїх публікаціях Баценко Л. М., Василик А.В., Вонберг Т.В., Михайлик Р. А., Бурлаєнко О. Д., Постоєва О. Г., Волківська А. М., Осовська Г. В., Галаз Л. В., Кичко І., Грицаков М., Колот А.М., Лопушняк Г.С., Цимбалюк С. О., Кривенко Е.Ю., Положенцева К.Л., Поплавська О.М., Райко М.С., Яременко Л. М. та інші автори. Однак, в умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства правильне формування системи преміювання потребує поглибленого дослідження теми роботи.

**Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи** є дослідження теоретико-методичних та практичних засад преміювання працівників організації. Для досягнення мети дослідження виконаємо наступні завдання:

- визначено сутність та види преміювання персоналу;
- розглянуто преміювання як метод мотивації персоналу;
- проаналізувано методи оцінювання ефективності преміювання персоналу;
- проведено аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». ;
- виконано оцінювання ефективності преміювання працівників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»;
- складено рекомендації щодо вдосконалення преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»;
- визначено ефективність заходів щодо вдосконалення преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

**Об'єктом дослідження** є процес преміювання персоналу підприємство ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо преміювання працівників організації.

**Методи дослідження:** описовний метод, метод порівняння, методи аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття теоретико-прикладних аспектів преміювання працівників організації); методи факторного, динамічного, коефіцієнтного аналізу, статистичний метод, метод порівняння та узагальнення (для аналізу ефективності преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» графічний і табличний методи (для наочності представлення отриманих результатів), прогнозування (для оцінки ефективності заходів щодо вдосконалення преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»).

**Практична значущість** полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо преміювання працівників організації на вітчизняних підприємствах.

**Інформаційна база дослідження:** навчальні посібники, наукові статті, інтернет-публікації за темою дослідження, а також чинна нормативно-правова база України щодо оплати праці, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України, статут, фінансова звітність ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність та види преміювання персоналу

Важливою складовою системи оплати праці є різноманітні форми та структури оплати, які утримують прямий зв'язок між кількісними та якісними показниками праці працівників і розміром їхнього заробітку. Рішення про вибір конкретної форми або системи оплати завжди лежить в компетенції підприємства і вирішується відповідно до завдань, які перед ним стоять, з урахуванням технологічних особливостей, організації праці і виробництва. Мета полягає в успішному вирішенні двох ключових завдань: створення високої мотивації у працівників, що призведе до досягнення ними високих результатів, та досягнення максимально точного відповідності між індивідуальними досягненнями кожного працівника і розмірами його заслуженої винагороди.

Система преміювання персоналу в системі оплати праці в організації відіграє важливу роль, оскільки вона спрямована на стимулювання працівників до покращення їхніх робочих результатів, якості колективної праці, та досягнення індивідуальних, групових і корпоративних цілей шляхом прив'язки заробітної плати до продуктивності та внеску у загальний успіх підприємства [1;34;33 с.170].

Армстронг М. зазначав, що система винагород – «це оплата або винагорода, яка надається працівникам» [59].

Дослідженню преміювання персоналу присвячені публікації Баценко Л. М., Бурлаєнко О. Д., Галаз Л. В., Кривенко Е.Ю., а так як преміювання персоналу є складовою мотивації персоналу, то було досліджено і публікації авторів, які вивчали різні аспекти мотивації праці.

Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. досліджували сутність мотивації персоналу. Автори зазначають, що система мотивації праці на підприємстві має бути

спрямована на збільшення доходів та прибутку підприємства. Ця система передбачає, що частка виручених коштів буде витрачена на розширення фонду оплати праці та створення фондів для преміювання працівників. Водночас, підприємство може заохочувати окремих працівників, що дозволяє підсилити різницю в оплаті праці [41, с.62].

Визначення поняття премія надають Харчук О.Г., Тарновська І.В. «премії – це грошові виплати працівнику за досягнення високого кількісного і якісного результату праці, що виплачується в вигляді додаткової частини заробітної плати» [51, с.119]. Кривенко Е.Ю. зазначає, що преміювання є формою винагороди за працю, яка спрямована на додаткове стимулювання працівників. Цей механізм входить в систему додаткового стимулювання персоналу та виконує функції, спрямовані на стимулювання інтересу працівників до досягнення конкретних результатів в їхній трудовій діяльності [26, с.178]. На нашу думку, преміювання є однією з основних складових матеріальної мотивації персоналу.

Галаз Л. В. зауважує, що премія є елементом заробітної плати [8, с.150]. Кичко І., Грицаков М. вказують, що заробітна плата має в своїй структурі основну заробітну плату та додаткову (компенсації, гарантії, премії) [18, с.41]. Колот А. М., Цимбалюк С. О. зауважують, що премія представляє собою головний вид додаткової компенсації, яку виплачують працівнику у випадку досягнення певних результатів, враховуючи як індивідуальний внесок працівника, так і загальні досягнення підприємства або його конкретного підрозділу. Премія є основною формою надбавки до основної заробітної плати, що виплачується працівнику при досягненні певних результатів, враховуючи індивідуальний внесок працівника у загальний результат підприємства або його конкретного підрозділу [32;21, с.178]. Я погоджуюсь з автором щодо ключової ролі премії в стимулюванні персоналу.

Луценко О.Є. вказує на те, що суть преміювання працівників організації полягає в тому, що працівники отримують додаткову компенсацію (премії) на основі їхньої продуктивності, результатів роботи та відповідності виконанню поставлених завдань та досягненню цілей організації [28, с.232].

Отже, дослідники розглядають премію як складову заробітної плати, а преміювання, як елемент мотивації праці.

Нарахування заробітної плати, у тому числі і формування фонду преміювання в організації, регулюється нормативно-правовими актами, які наведені на рис.1.1.

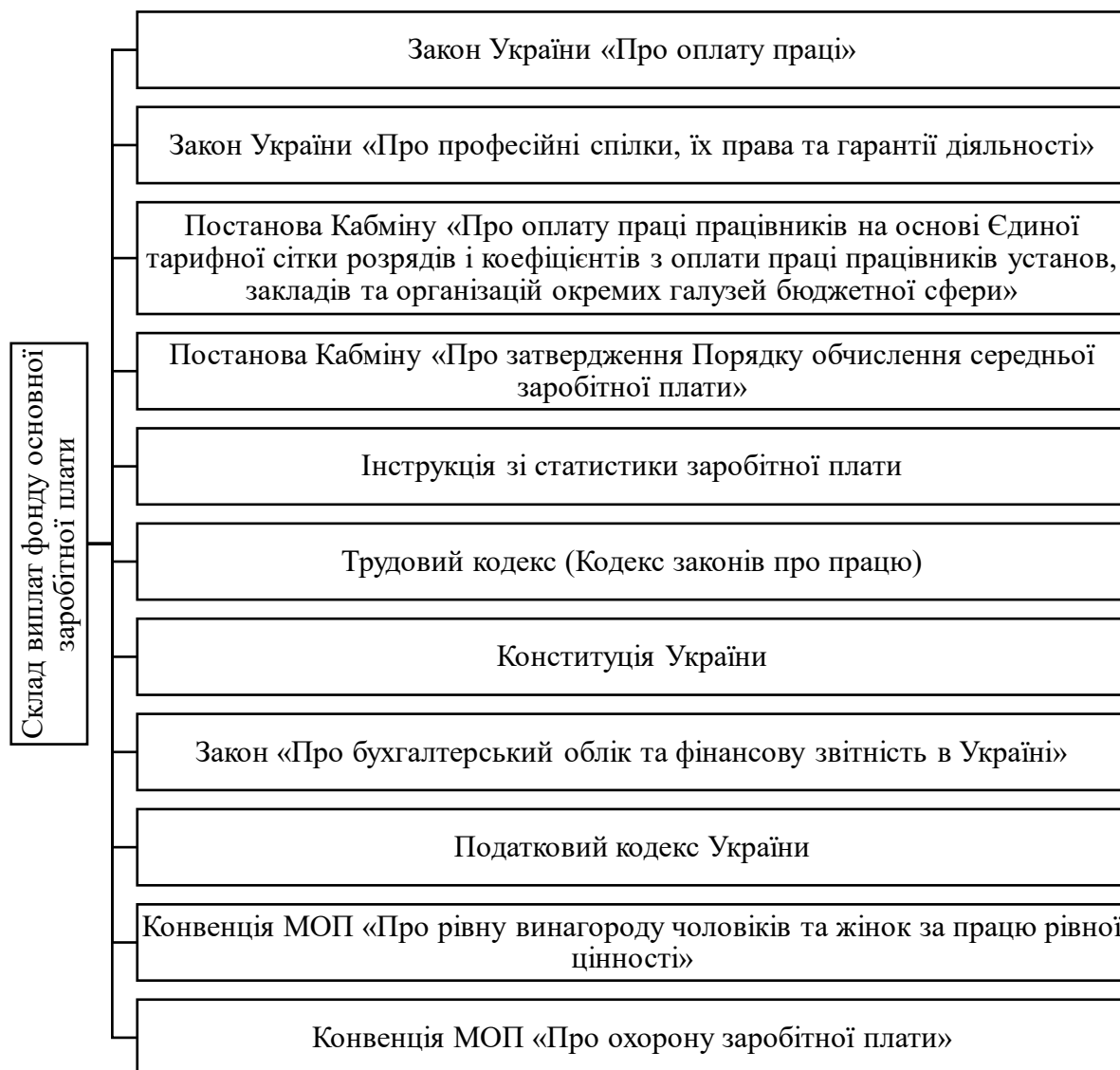


Рисунок 1.1 – Нормативно-правові акти, які регулюють оплату праці

*Джерело: розроблено автором на основі [9;12;21;22;23;24;15;17;37;39]*

Закон України «Про оплату праці» встановлює основні принципи системи оплати праці працівників на підприємствах різної форми власності [**Error! Reference source not found.**]. Згідно з Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» № 1045-XIV від 15 вересня 1999 року, що регулює діяльність профспілок, забезпечуються права працівників на справедливі умови

оплати праці [12]. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» № 1298 від 30 серпня 2002 року включає в себе єдину тарифну сітку розрядів і коефіцієнтів, яка використовується для визначення розміру зарплати працівників бюджетних установ [38]. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» № 100 від 8 лютого 1995 року є ключовим документом, який визначає процедури розрахунків, пов'язаних з нарахуванням зарплати, зокрема при виплаті премій та розрахунку розміру відпускних [39]. Трудовий кодекс передбачає, що роботодавець має право встановлювати у своїй організації різні системи преміювання [19]. Інші законодавчі та нормативні акти також регулюють дотримання прав працівників та забезпечення гідної оплати праці на підприємствах України. Отже, в українському законодавстві, на наш погляд, достатньо нормативно-правових актів щодо регулювання оплати праці та, зокрема, преміювання. Однак, попри це, існують певні проблеми з преміюванням персоналу, які виникають через незнання працівниками своїх прав, перевищенням повноважень керівників та суб'єктивний підхід при нарахуванні премій на ряді вітчизняних підприємств.

Принципи та механізми преміювання можуть варіюватися від однієї організації до іншої, і включати такі аспекти, як регулярність виплати премій, критерії їхнього призначення, визначення розміру премій тощо. Баценко Л. М., Михайлик Р. А. зазначають, що головна мета преміювання полягає в стимулюванні працівників до більш ефективної праці, досягнення поставлених завдань та сприянню загальному успіху організації шляхом прив'язки їхньої винагороди до їхнього внеску у роботу та досягнення цілей [2, с.8]. Я поділяю думку автором.

Кривенко Е.Ю. зазначає, що преміальні виплати можна поділити за порядком їх нарахування на виробничі премії та невиробничі премії [26, с.180].

Виробничі премії представляють собою додаткову компенсацію, яку отримує працівник за бездоганне виконання своїх трудових обов'язків. Надання таких премій обумовлене прямим посиленням на виконання конкретних трудових

функцій працівником та зв'язано з конкретними результатами його роботи, які можуть мати матеріальний вираз або бути оцінені за певними критеріями.

Розглянемо підстави виплати виробничої премії (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Підстави виплати виробничої премії

*Джерело: [40]*

За частотою виплати, виробничі премії можна класифікувати на наступні категорії:

- одноразові премії, які виплачуються лише один раз при досягненні певного результату;
- багаторазові премії, які виплачуються декілька разів при кожному випадку досягнення певного результату [40].

Щодо частоти нарахування премій, вони поділяються на місячні, квартальні, піврічні та щорічні.

Невиробничі премії виплачуються незалежно від трудових досягнень і, як правило, не підлягають якісній оцінці. Невиробничі премії можна розділити на дві категорії (рис.1.3).

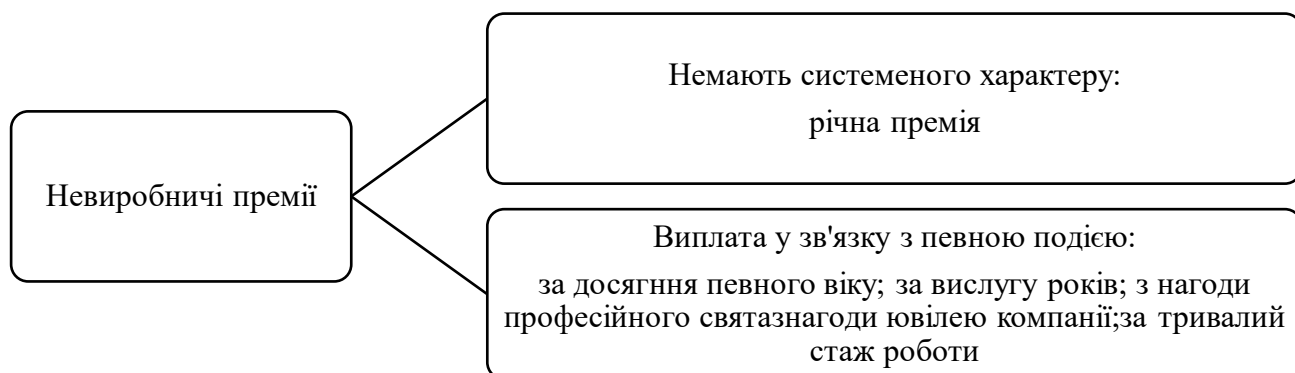


Рисунок 1.3 – Види невиробничих премій

*Джерело: [26, с.180]*

Виділяють два способи преміювання:

1. Система преміювання, встановлена системою оплати праці, передбачає регулярну виплату премій (щорічно, щоквартально, за півроку, щомісяця тощо) конкретній групі працівників на основі конкретних трудових показників та умов преміювання, розроблених на підприємстві [36].

Важливим є також визначення розміру премій (наприклад, в розмірі однієї посадової окладу, 30% від посадового окладу і т.д.). У деяких організаціях може розроблятися спеціальне преміальне становище. Це положення має бути затверджено адміністрацією та погоджено з відповідним профспілковим органом у разі його наявності. Відповідно до такого положення кожен працівник підприємства матиме право отримати конкретну премію, отже, організація буде зобов'язана її виплатити. Преміювання, передбачене системою оплати праці, можна розділити на дві частини:

- премії за основні результати діяльності організації. Ці премії грають важливу стимулюючу роль, є основними;
- премії за покращення тієї чи іншої сторони діяльності організації [40].

Це, як правило, спеціальні системи преміювання. До них можна віднести, наприклад, премії за економію сировини, матеріалів, електричної чи теплової енергії; за виготовлення продукції найвищої якості; за своєчасне відвантаження продукції; за збирання та здачу окремих видів відходів виробництва та інші, залежно від виду діяльності підприємства.

На нашу думку, недоліками такого підходу до преміювання є те, що працівники звикають до примій та сприймають їх як частину заробітної плати. З іншого боку, на ряді державних підприємств з низьким рівнем оплати праці, немає іншого способу для збільшення рівня заробітної плати, а працівники не готові працювати за мінімальну заробітну плату, тому такий вид преміювання є необхідним.

## 2. Разова (одноразова) премія.

Таке преміювання не є системою оплати праці. Одноразові премії можуть нараховуватися за конкретні успіхи у роботі або приурочуватися до знаменних подій – державних свят, ювілеїв галузі, організації чи конкретного працівника [20, с.140].

Преміальна система оплати праці передбачає виплату премії заздалегідь передбаченому колу осіб на підставі встановлених конкретних показників та умов преміювання. Коло осіб, які підлягають заохоченню, показники та умови преміювання, розміри премій, конкретні за кожною професією, посади (або їх граничні розміри) передбачаються у положенні про преміювання. Саме такі премії є складовою відрядно-преміальною та тимчасово преміальною системою оплати праці [3].

Преміювання за досягнення та перевищення встановлених результатів виробничої діяльності може бути індивідуальним та колективним. Індивідуальне преміювання передбачає виділення найкращих працівників за високі показники та досягнення індивідуальних результатів роботи [3].

Колективне преміювання своєю чергою спрямоване стимулювання робітників до досягнення загального високого результату діяльності. Як правило, колективна премія нараховується бригаді чи підрозділу, відділу працівників, далі вона розподіляється між кожним із членів колективу з урахуванням індивідуального вкладу кожного з них у загальний результат. Система показників преміювання має бути перш за все орієнтована на досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства [3].

Оцінку виконання показників преміювання керівників, спеціалістів та службовців, виробничих та функціональних підрозділів необхідно здійснювати наростаючим підсумком з початку року.

Роботодавець самостійно встановлює систему преміювання. Система впливу передбачає наявність відповідного інструментарію, вибір мотивованих інтересів працівників, адекватних їм стимулів, визначення видів, періодичності та розміру преміювання.

Однією з істотних недоліків системи преміювання можна назвати прояв антистимулу. Для того, щоб запобігти появі антистимулу, необхідно використовувати різні способи, наприклад, систему заохочення включати інші показники, що коригують дію основного показника [40].

На сьогоднішній день серед діяльності підприємств існує ієрархія стимулів. Така ієрархія передбачається чи спрощено, тобто шляхом застосування двох-трьох показників, або шляхом встановлення обов'язкових та додаткових умов преміювання, або шляхом встановлення головного, основних та додаткових показників преміювання [40].

Розглянемо основні елементи системи преміювання, які повинні бути в «Положенні про преміювання» на підприємстві:

1. Показники преміювання мають відповідати таким вимогам: мати економічну логіку; бути обліковими; входити у звітність організації; залежати від суб'єкта преміювання (робоче місце, підрозділ) [8].

2. Умови преміювання. В цих умовах враховуються всі особливості досягнення кожного з показників, а також відображають конкретні вимоги до виконавця чи підрозділу. Найбільш оптимальним, за кількістю, на робоче місце чи підрозділ було б включити 3-4 умови.

3. Шкала преміювання. В ній враховується рівень досягнення кожного з показників та відповідний розмір премії. Шкала преміювання необхідно подати у вигляді таблиці або у вигляді матриці з двома показниками.

4. Склад премійованих працівників. У положенні про преміювання на підприємстві необхідно обов'язково вказувати найменування структурного

підрозділу. Якщо положення розроблено для конкретних груп працівників, то вказуються робочі місця, саме, найменування посад чи професій. Існують такі випадки, коли положення про преміювання розробляється для певної кваліфікаційної групи конкретної професії.

5. Джерело преміювання. Вказівка конкретного джерела преміювання має велике соціально-економічне та виховне значення для всіх працівників підприємства. Джерела преміювання можуть бути різними. Слід обов'язково вказати термін дії «Положення про преміювання».

Депреміювання – це процедура зменшення розміру вже заробленої премії. При цьому розмір зменшення премії встановлюється від 5 до 100%. Мета депреміювання – підвищення трудової, виробничої та технологічної дисципліни. І це суттєво відрізняється від цілей преміювання [40].

На мою думку, що у системі планування важливим є не лише визначення основних оціночних показників, а й дотримання всіма працівниками трудової дисципліни, виконання посадових обов'язків.

На підприємстві може бути розроблено кілька положень про преміювання, зміст яких має бути зумовлений конкретними завданнями та умовами стимулювання праці. Системи преміювання мають бути ретельно узгоджені з особливостями та завданнями діяльності підприємства, що багато в чому визначить їхню ефективність та доцільність [6].

Як вже зазначалось, організація системи преміювання на підприємствах включає визначення критеріїв, умов та розмірів премій, джерел фінансування для виплати, частоти встановлення премій, категорій працівників, які можуть отримувати премії, і порядку їхньої виплати. Баценко Л. М., Михайлик Р. А. указують на те, що фінансування премій здійснюється за рахунок засобів фонду оплати праці підприємства або конкретного підрозділу [2, с.7].

Для винагородження працівників підприємства проводять відрахування у фонди заохочення. Джерелами цих фондів є: відрахування з прибутку, яке формується через фактичне зниження собівартості продукції за рахунок впровадження нових технологій, ресурсозбереження та підвищення

рентабельності; відрахування з додаткового прибутку, отриманого через додаткові надбавки до продукції; виплати персоналу підприємства з прибутку (виплати за результатами діяльності). Це конкретні системи колективного стимулювання, оцінки заслуг, стимулювання обсягів та винагородження в залежності від продуктивності [2, с.8].

Шамсуддін Б. зауважує, що управління винагородами охоплює формулювання та виконання планів, політики та практики щодо винагород та пільг, які надаються працівникам у межах підприємства. Це включає різноманітні компоненти, такі як зарплата, додаткові виплати, мотиватори, ініціативи визнання та нефінансові переваги. Задоволення роботою, натомість, стосується всебічних суб'єктивних відчуттів та настроїв особи щодо її заняття. Рівень задоволення роботою залежить від кількох чинників, таких як робоче середовище, міжособистісна динаміка між працівниками та керівниками, робоче місце та винагороди [56, с.131].

Отже, преміювання є винагородою за працю, що стосується додаткового стимулювання праці, виконує функцію забезпечення заінтересованості працівників у результатах праці та має перспективний мотивуючий вплив на них. Його соціальна функція реалізується шляхом диференціації розміру премій з урахуванням трудового вкладу кожного працівника, що виходить за рамки звичайного виконання ними своїх посадових обов'язків, оскільки за просто якісне їх виконання він отримує посадовий оклад.

## **1.2 Преміювання як метод мотивації персоналу**

На сучасному етапі розвитку економіки України, важливим ресурсом для підприємств є їх персонал, який впливає на підвищення продуктивності праці та ефективність їх діяльності. Ефективне управління та розвиток кадрів на кожному

підприємстві значно залежать від стимулювання працівників та спонукання їх до результативної діяльності [31].

Розглянемо підходи сучасних дослідників на поняття мотивації персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Поняття «мотивація персоналу» в публікаціях вітчизняних дослідників

Автори	Визначення
Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П.	Мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів [5]
Заставнюк Л.І.	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях [14]
Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д.	Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників [11, с.2]
Колот А. М., Цимбалюк С. О.	Сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації [21]
Маляренко А.В.	Мотивація – це система сил, які спонукають людину поводити себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і разом з тим же час він невловний [29]
Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	Мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці [37, с. 383]
Пустовіт О.Г., Басюк Є.В.	Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [41]
Тищенко А.С., Чупріна М.О.	Мотивація є безперервним процесом тому, що процес мотивації заснований на потребах, які є необмеженими [47]

*Джерело: розроблено автором за [5;11;14;21;29;37;41;47]*

Як бачимо, мотивацію персоналу автори розглядають як процес спонукання, елемент системи управління персоналом, процес вибору людини, під впливом стимулів, система сил впливу. На нашу думку, найбільш повним є визначення Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. та Заставнюк Л.І.

Отже, на нашу думку, мотивація персоналу – це внутрішні або зовнішні сили, що стимулюють працівників до здійснення конкретної діяльності чи

досягнення певних цілей. Вона включає в себе комплекс факторів, таких як особисті потреби, цілі, задоволення, винагорода та інші чинники, які впливають на прагнення та наполегливість у виконанні роботи з метою досягнення певних результатів.

Галаз Л. В. вказує на те, що мотивація виступає як основним фактором у залученні та максимальному використанні потенціалу людей, що не лише створює необхідні умови для виробництва, але й гарантує їх ефективне функціонування [8, с.146].

Основною метою введення системи преміювання працівників в організації є збільшення продуктивності підприємства через стимулювання працівників до поліпшення результатів та досягнення поставлених цілей:

- стимулювання високої продуктивності праці та досягнення високих робочих результатів;
- підвищення мотивації працівників для виконання поставлених завдань та досягнення цілей організації;
- залучення та утримання висококваліфікованих працівників;
- покращення якості виконаної роботи та сприяння вдосконаленню процесів на робочому місці;
- створення конкурентної переваги організації на ринку праці;
- підтримка і підсилення відчуття справедливості та визнання працівників за їхній трудовий внесок;
- заохочення та підтримка розвитку командної роботи та співпраці серед працівників;
- забезпечення прозорості системи винагороди та розподілу ресурсів усередині організації [26, с.181].

Цілі преміювання можуть варіюватися залежно від стратегії та потреб організації.

Преміювання грає важливу роль в мотивації персоналу в організаціях. Цей інструмент мотивації полягає в наданні працівникам додаткових винагород, які переважно не включаються до їх основної зарплати, за досягнення певних цілей,

високий рівень продуктивності, відмінну роботу або інші успіхи в роботі.

Розглянемо роль преміювання в мотивації персоналу:

- сприяє стимулюванню досягнень, надає працівникам поштовху до продуктивної діяльності на вищому рівні. Знання того, що вони можуть отримати додаткову винагороду за високі результати, спонукає їх більше зусиль вкладати в свою роботу та досягати поставлених завдань;
- посилення залученості та відчуття власної важливості. Преміювання може допомогти привернути більше уваги працівників до ключових цілей та завдань компанії. Вони бачать, що їх вклад в успіх організації є важливим і може бути винагородженим;
- збільшення конкурентоспроможності та продуктивності. Посилення мотивації персоналу через преміювання сприяє підвищенню продуктивності та результативності працівників. Вони більше намагаються досягати високих показників, що може позитивно позначитися на конкурентоспроможності компанії;
- збільшення задоволеності працівників, у вигляді отримання премій надає працівникам почуття визнання та винагороди за їхню працю. Це може покращити їх задоволеність роботою та підвищити лояльність до організації;
- підтримка цільового спрямування. Програми преміювання можуть бути спрямовані на досягнення конкретних цілей і завдань, які важливі для компанії. Це допомагає залучити працівників до роботи над спільними стратегічними завданнями;
- підтримка розвитку культури винагороди. Програми преміювання сприяють створенню культури винагороди, де працівники навчаються цінувати досягнення і винагороди за них, що може позитивно вплинути на організаційну культуру [17;27;40;51;58].

Зазначимо, що програми преміювання повинні бути добре продуманими та справедливими, щоб уникнути негативних наслідків, таких як нерівність, конфлікти та фокус на короткострокових цілях. Якщо вони розроблені та

впроваджені належним чином, преміювання може бути потужним інструментом для мотивації персоналу та досягнення успіху в організації.

У сучасних умовах преміювання працівників підприємства може бути визначено різноманітними факторами та чинниками, які значно впливають на ефективність не лише окремого працівника, а й всього колективу підприємства. Керівництво розрізняє, що мотивований працівник проявлятиме кращі та більш швидкі результати у виконанні покладених на нього обов'язків з метою досягнення прибутковості. Для більш докладного розгляду факторів, які впливають на преміювання працівників, наведемо їх на рис.1.4.

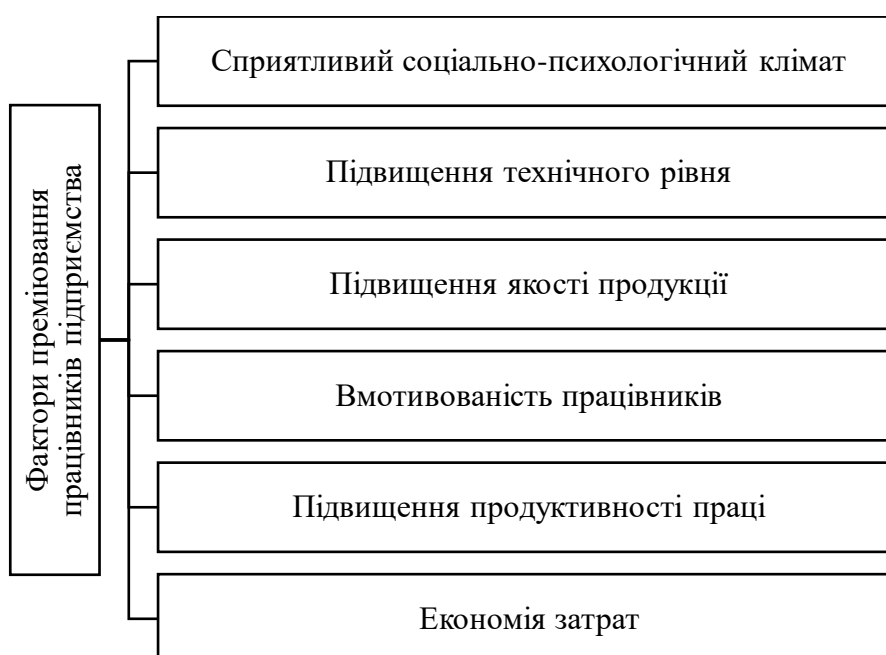


Рисунок 1.4 – Фактори формування мети преміювання працівників на підприємстві

*Джерело: [2, с.9]*

Отже, преміювання є важливим інструментом мотивації персоналу в організації. Ця система дозволяє створити стимули для працівників, підтримувати їхню продуктивність та підвищувати залученість до досягнення цілей компанії.

Галаз Л. В. наголошує на тому, що винагороди та премії за досягнення сприяють покращенню результатів роботи та підтримують бажання працівників бути впливовими у досягненні успіху організації. Мотивація через преміювання

допомагає створити позитивне робоче середовище та підтримувати високий рівень робочого потенціалу [8, с.147].

Необхідно, щоб система преміювання відповідала завданням організації в даному підрозділі та в компанії в цілому, стимулювала трудові зусилля колективу або конкретного працівника. Встановлені показники та умови преміювання не повинні суперечити один одному, інакше покращення одних результатів може спричинити погіршення інших.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути націлені на:

- підтримка вже досягнутого рівня (гранично високого чи допустимого) – виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості тощо;
- подальше покращення вихідного показника (умови) – перевиконання завдання, підвищення рівня порівняно з базовим, зростання (приріст) по відношенню до попереднього періоду [40].

Щоб застосування тих чи інших стимулюючих виплат у компанії було економічно доцільним, перш за все слід класифікувати їх за цільовим призначенням, що визначає як форму, так і зміст стимулюючої виплати та її прив'язку до основного (тарифного) заробітку.

Розглянемо види преміювання персоналу залежно від внеску в результати діяльності організації:

- преміювання за основні (поточні) результати діяльності займає чільне місце серед систем стимулювання. Необхідно, щоб був чіткий зв'язок між результатами праці та розмірами винагороди, і тим самим дотримувався один із основоположних принципів оплати праці – пряма залежність винагороди, що отримується від результату;
- преміювання за виконання робіт, що виходять за межі основної норми праці (трудового обов'язку) працівника. Порядок преміювання за перевиконання норм необхідно визначити для працівників, що відрядно оплачуються [26, с.180].

Процес преміювання може бути досить різноманітним і мати різні форми (табл.1.2).

Отже, преміювання діє як мотивуючий інструмент, спонукаючи працівників до більшої продуктивності та залученості в роботу. Цей метод також сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу, оскільки пропонує фінансовий стимул для досягнення високих результатів. Однак важливо забезпечити справедливий і прозорий процес преміювання, щоб уникнути непорозумінь та конфліктів серед працівників.

Таблиця 1.2 – Різновиди премій, які направлені на мотивацію працівників

№	Назва премії	Опис
1	2	3
1	Бонуси за досягнення цілей	Премії видаються працівниками, які виконали або перевиконали поставлені завдання, досягли певних результатів або внесли значний внесок у досягнення цілей компанії.
2	Премії за інновації	Працівникам може виплачуватися премія за ідеї, які призвели до покращення робочих процесів, зниження витрат або підвищення якості продукції.
3	Премії за тривалість роботи	Цей вид преміювання надається працівникам за кожний рік роботи в організації або на певному посаді. Чим довше працівник працює, тим вища премія.
4	Премії за особисті досягнення	Винагороди можуть видаватися працівникам за їхні особисті досягнення, такі як професійний розвиток, навчання або отримання сертифікатів.
5	Премії за групові досягнення	Команди, які досягли успіху разом, можуть отримувати спільні премії за свою колективну працю.
6	Премії за виняткові результати	Працівники, які продемонстрували виняткові здібності або досягли надзвичайних результатів, можуть отримувати премії як визнання їхнього внеску в організацію.

*Джерело: [2, с.21]*

Для визначення розміру заохочувальних премій слід використовувати наступні критерії (рис.1.5).

Створення ефективної системи преміювання в організації є важливим етапом для забезпечення мотивації персоналу та досягнення поставлених цілей. Ефективна система преміювання допомагає стимулювати працівників до високої продуктивності, залученості та збереження талановитого персоналу [4, с.149].

Розглянемо основні принципи побудови системи преміювання працівників в організації:

### 1. Справедливість та прозорість:

- система преміювання повинна бути справедливою та прозорою, щоб уникнути непорозумінь та невдоволеності серед працівників;
- критерії для отримання премій повинні бути чіткими та доступними для всіх;

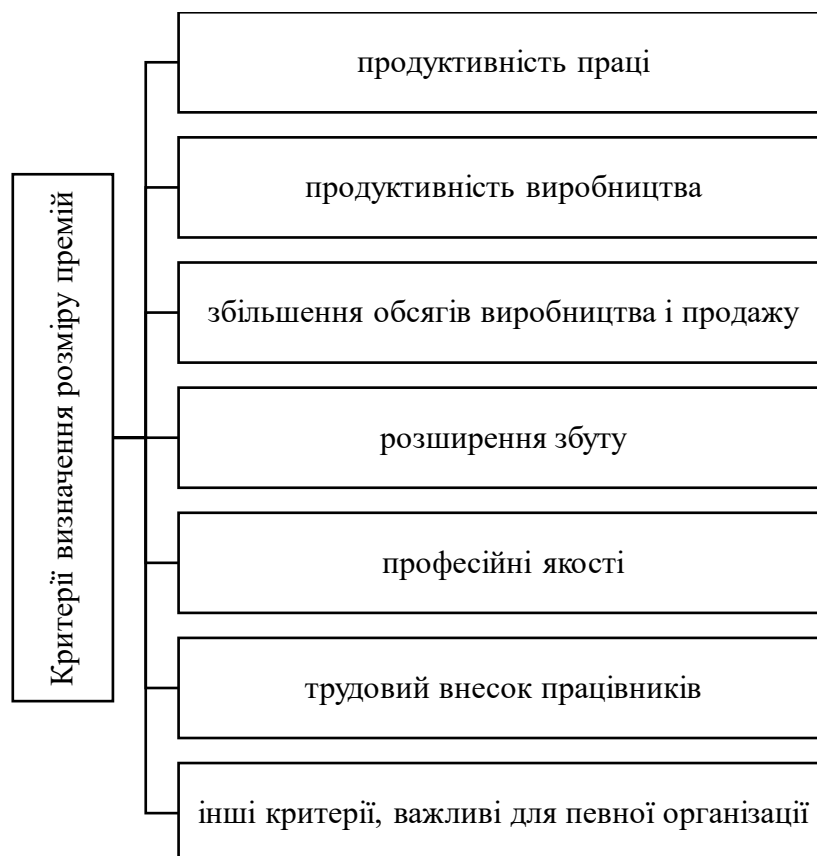


Рисунок 1.5 – Критерії визначення розміру премій

*Джерело: [2, с.10]*

- прозорість щодо того, як обчислюються премії та як вони видаються, сприяє довірі працівників до системи.

### 2. Встановлення чітких цілей:

- перед впровадженням системи преміювання, важливо визначити конкретні цілі та завдання, які очікується, що працівники будуть досягати;

- цілі повинні бути вимірюваними та об'єктивними, щоб працівники могли чітко розуміти, як їхні досягнення впливають на отримання премій.

### 3. Відстеження та оцінка результатів:

- система преміювання повинна передбачати механізми відстеження та оцінки результатів працівників [55].
- менеджери та керівництво повинні систематично оцінювати внесок кожного працівника і визначати, чи відповідають вони встановленим цілям.

### 4. Регулярні перегляди та адаптація:

- систему преміювання слід періодично переглядати та адаптувати до змін в організації та ринкових умов;
- оновлення критеріїв та винагород допомагає забезпечити актуальність системи та залучити досягнення оновлених цілей.

### 5. Розробка комунікаційної стратегії:

- важливо чітко та ефективно комунікувати працівникам про систему преміювання;
- роз'яснення, як система працює, які цілі ставляться перед працівниками та як вони можуть отримати премії, сприяє зрозумінню та акцептації системи.

### 6. Мотивація на всіх рівнях:

- система преміювання повинна стимулювати не тільки робочий персонал, але і керівництво;
- керівники також можуть бути стимульовані досягати певних результатів та винагороди за високий рівень продуктивності своєї команди;

### 7. Забезпечення бюджетної стійкості:

- важливо визначити бюджетні обмеження та джерела фінансування системи преміювання, щоб не порушувати фінансову стійкість організації [4, с.149;20, с.140].

Створення ефективної системи преміювання вимагає ретельного планування та урахування потреб організації та її персоналу. Якщо вона правильно

налаштована, система преміювання може стати потужним інструментом для досягнення цілей, підвищення продуктивності та залучення висококваліфікованих працівників [2].

Таким чином, можемо зробити висновки, що преміювання, як метод мотивації персоналу, має потужний потенціал для підвищення робочої продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації. Воно створює можливість винагородження працівників за їхні досягнення та стимулює їх до більшої відданості і задоволеності від роботи. Добре розроблені та реалізовані програми преміювання можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та успіху організації на ринку.

### **1.3 Методи оцінювання ефективності преміювання персоналу**

Оцінювання ефективності преміювання персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами для бізнесу будь-якого розміру. Ефективне преміювання може значно покращити продуктивність та збільшити мотивацію працівників, а отже, впливає на загальний успіх організації.

Для ефективного управління системою преміювання персоналу важливо проводити оцінку різних мотиваційних інструментів. Оцінка ефективності мотивації персоналу, включаючи систему преміювання, визначається як ключове завдання кадрової політики. Це дозволяє виявити рівень зацікавленості працівників у досягненні конкретних результатів. Види оцінювання ефективності системи мотивації персоналу можуть відрізнятися залежно від етапу включення їх у робочий процес, розглянемо їх на рис. 1.6.

Первинне оцінювання визначає інтерес та готовність працівники до ефективної діяльності, і встановлює перспективних кандидатів. Вторинне оцінювання спрямоване на виявлення інтересу працівника у досягненні цілей та результатів підприємства, а також в його кар'єрному зростанні та розвитку.



Рисунок 1.6 – Види оцінювання мотивації та преміювання персоналу

*Джерело: [9, с. 180]*

Таке оцінювання висвітлює ефективність або неефективність поточної системи мотивації, що дозволяє підтримувати оптимальне управління кадрами [9, с. 180].

Існує кілька підходів до вимірювання та оцінювання системи мотивації (рис.1.7)



Рисунок 1.7 – Підходи до вимірювання та оцінювання системи мотивації та преміювання персоналу

*Джерело: [7]*

Оцінка ефективності системи мотивації та преміювання персоналу за результатами діяльності здійснюється шляхом порівняння планових та фактичних

результатів роботи персоналу підприємства. У випадку, якщо досягнуті результати виявляються нижчими за планові, важливо звернути увагу на фактори, які ускладнюють досягнення підприємством поставлених завдань. Ефективність мотиваційної політики для підприємства можна визначити через спостереження за поведінкою персоналу. Зокрема, рівень мотивації виражається через зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, відповідальність та спрямованість дій працівника. Окрім описаних підходів, існують і непрямі показники, що визначають стан мотивації персоналу, і які виокремлюються відповідно до особливостей діяльності підприємства та конкретної посади працівника [57].

Методи оцінювання ефективності діючої системи преміювання персоналу базуються на таких критеріях:

- об'єктивна оцінка результатів праці визначає основу для винагородження працівників;
- прозорість розміру винагороди є необхідною для працівників, щоб він міг знати, на яку суму може розраховувати;
- адекватність винагороди повинна враховувати особистий внесок працівника, внесок в роботу всього колективу, а також його кваліфікацію та досвід;
- вагомість винагороди для працівника визначається її значущістю для нього;
- винагорода повинна виникати внаслідок досягненого результату [2].

У випадку недотримання основних критеріїв управління персоналом, спостерігається зниження рівня мотивації та зменшення ефективності праці персоналу. Щодо самого процесу оцінювання персоналу, автори Тимченко І. П. та Левіна А. В. вказують на наступні показники: соціально-побутові стимули, фінансово-економічні стимули, соціально-психологічні стимули та корпоративно-системні стимули [46, с. 85].

Відсутність конкретних кількісних показників становить основну проблему при оцінюванні системи мотивації персоналу. В цьому контексті можливе використання загальноприйнятих методів оцінки ефективності роботи персоналу

перед та після впровадження заходів з мотивації. На рис. 1.8 наведено найпоширеніші методи оцінювання персоналу, які дозволяють проводити аналіз мотиваційних факторів особистості.

Василик А. В., Кравченко А. Є. пропонують для визначення рівня задоволеності працівників використовувати опитування [4, с. 401]. Соціологічне опитування має на меті вивчення реакції персоналу на використання різних методів стимулювання (преміювання у тому числі) та стилів управління, які вже застосовуються. Опитування персоналу сприяє визначенню рівня задоволеності працівників системою мотивації [17, с.226].



Рисунок 1.8 – Основні якісні методи оцінювання мотивації персоналу

*Джерело: [46]*

Спостереження включає в себе аналіз реакції персоналу на управління в компанії та використання всіх доступних методів мотивації. Цей підхід дозволяє отримати інформацію про загальні тенденції в колективі та індивідуальні реакції на компанію та керівництво. Однак недоліком цього методу є його суб'єктивний характер [29;30].

Інформацію, одержану з психологічних тестів, можна використовувати для розуміння таких аспектів, як орієнтація на досягнення мети та бажання працювати в колективі. Однак недоліком тестування є можливість впливу особи на результати. Проективні методики спрямовані на виявлення прихованих мотивацій працівників, включаючи ті, які можуть залишатися невідомими для самого працівника. Однак ці методи вимагають висококваліфікованої інтерпретації зібраних даних [6].

Технічний аналіз ґрунтується на показниках ефективності, таких як продуктивність праці, текучість кадрів та інші..

Показник продуктивності праці визначає ефективність використання ресурсів праці для досягнення конкретних результатів чи виробничих цілей. Цей показник вимірює, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки та як швидко та якісно вони досягають поставлених завдань.

Щоб розрахувати показник продуктивності праці, можна використовувати різні метрики, такі як виробнича потужність, обсяг виробництва на одного працівника, вартість виробництва на одиницю праці, кількість вироблених одиниць товару чи послуги за певний період часу тощо [54, с.243].

Цей показник є важливим для оцінки ефективності роботи компанії, визначення її конкурентоспроможності та може слугувати важливим критерієм при вдосконаленні систем управління та мотивації персоналу. Успішна стратегія управління продуктивністю праці може сприяти підвищенню якості продукції або послуг і, відповідно, покращенню фінансових результатів підприємства.

Для визначення такого показника як продуктивність праці використовується формула [54, с.243]:

$$Пп = \frac{Q}{Ч_{сер.}} \quad (1.1)$$

де, Пп – продуктивність праці в розрахунку на одного працівників;

Q – обсяг товарів, робіт, вартісні чи натуральні одиниці;

Ч сер. – середньооблікова чисельність працівників, чол.

Збільшення показника продуктивності служить індикатором ефективності використання системи мотивації персоналу.

Показники руху кадрів визначають ступінь змін в персональному складі підприємства, організації чи в іншій організаційній структурі. Ці показники є важливим інструментом для оцінки стійкості кадрового потенціалу та ефективності стратегій управління персоналом.

Показник плинності персоналу є важливим елементом аналізу управління людськими ресурсами в організації. Він вказує на те, як часто працівники залишають компанію і яка частина кадрового потенціалу виходить або заміщується новими працівниками. Показник плинності персоналу можна обчислити за допомогою наступної формули [35, с.156]:

$$P_k = \frac{Ч_v}{Ч_{сер.}} * 100\% \quad (1.2)$$

де,  $P_k$  – показник плинності кадрів, %;

$Ч_v$  – чисельність працівників, що вибули, чол.;

$Ч_{сер.}$  – середньооблікова чисельність працівників, чол.

Високий рівень стійкості кадрів, або низький коефіцієнт плинності, може свідчити про задоволеність працівників у компанії, їхню лояльність та довгострокові плани стосовно роботи. Низький показник плинності може бути позитивним сигналом для управління, що політика залучення та утримання персоналу є ефективною. Високий рівень плинності може вказувати на можливі проблеми в організації, такі як невдоволеність працівників умовами праці, стосунками з керівництвом або іншими аспектами корпоративної культури. Збільшення плинності може також бути сигналом для управління перевірити та вдосконалити стратегії утримання талановитих працівників [35].

Коефіцієнт стабільності колективу – це показник, який використовується для вимірювання стабільності або змін у складі працівників підприємства чи організації протягом певного періоду часу. Цей показник є важливим елементом аналізу кадрового управління і може бути корисним для оцінки того, наскільки стабільним є трудовий колектив організації. Формула для розрахунку коефіцієнта стабільності колективу наведена нижче [35, с.157]:

$$K_{ск} = \frac{Ч_{пр.}}{Ч_{сер.}} * 100\% \quad (1.3)$$

де Ч пр. – чисельність працівників, які працюють протягом усього періоду

Для повного аналізу ефективності системи преміювання персоналу можна застосовувати різноманітні методи, такі як опитування, вирішення кейсів, проходження тематичних тестів, написання есе, ведення робочих щоденників, структуроване спостереження, відеоспостереження та інші педагогічні стратегії. Використання цих методів дозволяє отримати глибші та об'єктивні дані щодо впливу системи преміювання на мотивацію та продуктивність працівників. Комбінування цих підходів сприяє комплексному розгляду ефективності преміювання та допомагає визначити його реальний вплив на результативність та задоволеність персоналу.

Узагальнимо актуальні методи оцінювання системи преміювання персоналу в організації (рис.1.9).



Рисунок 1.9 – Система методів оцінювання преміювання персоналу

Джерело: розроблено автором

Використання комбінації цих методів дозволяє комплексно оцінити ефективність системи преміювання, враховуючи як кількісні показники результативності, так і якісні аспекти впливу на організаційну культуру та задоволеність персоналу [60].

Отже, оцінювання персоналу є необхідним для забезпечення справедливої оплати праці, у тому числі преміювання. Також важливо оцінювати ефективність преміювання персоналу для розуміння чи є преміювання ефективним засобом мотивації персоналу до праці. Існують різні підходи та методи до оцінювання ефективності преміювання персоналу, які можна поділити на кількісні та якісні. Бажано використовувати одночасно кілька методів оцінки ефективності преміювання персоналу.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»**

### **2.1 Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»**

ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» спеціалізується на виробництві та оптовій торгівлі какао, шоколадом та цукровими кондитерськими виробами. Ця компанія є частиною корпорації ROSHEN.

Кондитерський завод ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» знаходиться у місті Кременчук на території Полтавської області та є одним із найбільших українських підприємств у сфері кондитерської промисловості. Завод виробляє широкий асортимент продукції, включаючи шоколад, цукерки, печиво та інші солодощі. ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» приділяє особливу увагу якості своєї продукції та використанню лише високоякісних інгредієнтів. Завод також має строгий контроль якості на кожному етапі виробництва. Компанія володіє сертифікатами якості ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005, IFS у сфері безпеки продуктів харчування.

Корпорація ROSHEN є одним з лідерів українського ринку кондитерської продукції і експортує свою продукцію до понад 60 країн світу. Крім того, компанія активно розвиває свою соціальну відповідальність та інвестує у різноманітні благодійні проекти в Україні.

Підприємство систематично покращує технологічний рівень виробництва, спрямовуючи зусилля на підвищення якості продукції та розширення асортименту. Крім цього, воно активно впроваджує нові види кондитерських виробів, щоб задовольнити зростаючі потреби споживачів та відповідати сучасним тенденціям у галузі кондитерської промисловості. Нові рецептури, інгредієнти та інноваційні підходи виробництва дозволяють підприємству залишатися в лідерах на ринку та

забезпечувати клієнтам широкий вибір смачних та якісних продуктів. Організаційна структура ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» наведена на рис.2.1.

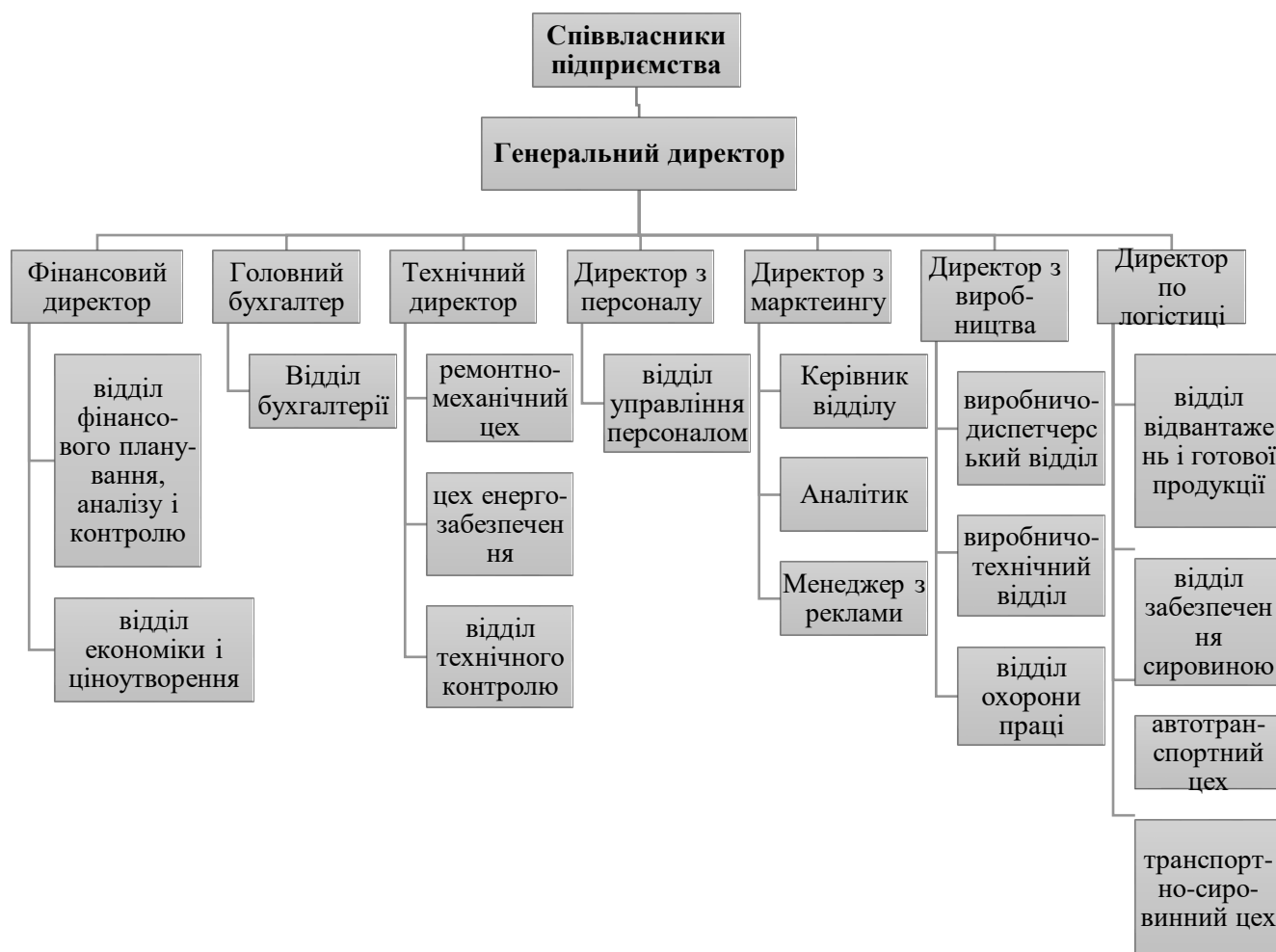


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Отже, ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Також, компанія має взаємозв'язки з іншими підприємствами корпорації, наприклад, маркетингові заходи розробляються одночасно для всіх фабрик, оскільки корпорація планує спільний експорт продукції, виготовленої на різних фабриках.

Управління персоналом здійснюється силами відділу управління персоналом компанії. Цей відділ є структурним підрозділом загальної системи управління і відповідає за впровадження кадрової політики підприємства. Спеціалісти відділу здійснюють аналітичну й оперативну роботи, виконують виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції у сфері управління персоналом.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура відділу по роботі з персоналом ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Функціональні обов'язки працівників відділу включають в себе важливі аспекти управління персоналом, такі як підбір та найм кадрів, формування кадрового резерву, координація адаптації нового персоналу, організація навчання, проведення заходів для створення сприятливого соціально-психологічного середовища, впровадження системи мотивації персоналу та оцінка працівників.

У ході своєї діяльності працівники відділу взаємодіють з керівниками інших структурних підрозділів та директором підприємства, спільно працюючи над покращенням кадрової політики та ефективності використання персоналу.

Менеджер з кадрового обліку відповідає за процеси прийому, звільнення, переміщення працівників, а також оформлення документів, що стосуються відпусток, надання відпусток за власний рахунок, виплат премій тощо. Важливо зазначити, що така документація підлягає періодичній перевірці державними контролюючими службами кожні 3-5 років. Під час останніх двох перевірок не

було виявлено жодних порушень, що свідчить про високу якість ведення документації та дотримання трудового законодавства України.

Менеджер по підборі персоналу відповідає за важливий етап роботи – відбір та привлечення кваліфікованого персоналу до підприємства.

Планування чисельності персоналу на підприємстві проходить кілька етапів:

- перегляд штатного розкладу (в залежності від ініціативи керівників відділу, штат розділу може бути зменшено або збільшено);
- згідно з штатним розкладом визначається потреба в працівниках або формуванні кадрового резерву;
- у разі необхідності залучення нового персоналу проводиться набір працівників.

Прийом на роботу та звільнення працівників здійснюють керівники структурних відділів. Відділ кадрів забезпечує набір та розподіл персоналу, а також стежить за їхнім кар'єрним розвитком та підвищенням кваліфікації

Перед проведенням підбору персоналу на вакантні посади, керівник відділу передає відділу кадрів перелік вимог до кандидатів (відповідно до штатного розкладу та особливостей колективу відділу).

Підбір персоналу на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» відбувається тільки за необхідності, коли виникає потреба в нових працівниках. Організація використовує зовнішні ресурси для цього, такі як реклама в ЗМІ та співпраця з агентствами працевлаштування. У випадку, якщо потрібно привернути кваліфікованих кадрів (керівників відділів, фахівців, інженерів), працівники відділу кадрів співпрацюють з агентствами. Для приваблення виробничих працівників розміщуються оголошення в місцевих газетах і в Інтернеті. Проте на сайті компанії немає інформації про вакансії, що можна вважати прогалиною, бо цей ресурс також міг би бути джерелом залучення персоналу.

Під час відбору кадрів враховуються такі критерії:

- рівень кваліфікації;
- особистісні якості;

- освіта;
- професійні навички;
- попередній досвід роботи;
- вміння працювати в колективі

При вступі на роботу в ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» використовуються два основні методи відбору: кваліфікаційне та психологічне тестування. Основна увага приділяється кваліфікаційним тестам, які дозволяють оцінити компетентність та спеціальні здібності, необхідні для виконання конкретної роботи. Психологічне тестування, як правило, представлене у вигляді письмових анкет заздалегідь складених запитань. Ці тести допомагають зрозуміти загальний рівень інтелекту, ставлення до роботи, інтереси, здатність до управлінської діяльності та особисті якості кандидата. Підбір проводиться з метою визначення найбільш підходящих кандидатів для вакантних посад.

Менеджер з розвитку персоналу на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» відповідає за організацію адаптації нових працівників, їхнє навчання та проведення корпоративних заходів.

На підприємстві існують такі напрямки навчання персоналу:

- підвищення кваліфікації виробничого персоналу через спеціалізовані курси та тренінги;
- проведення тренінгів для управлінського персоналу з метою покращення їхніх навичок і здібностей;
- підтримка працівників у отриманні фахової вищої освіти, де компанія оплачує 50% вартості навчання працівників, які вивчають спеціальність, пов'язану з їхньою роботою в компанії.

Проаналізуємо витрати на навчання персоналу в 2019-2023 роках на рис.2.3.

Обсяг витрат на навчання персоналу зростав до 2021 року, а в 2022 році через війну в країні частина програм з навчання персоналу було припинено та відновлено в 2023 році. Частка витрат на навчання персоналу за 5 років знизилась з 0,42% до 0,39% в загальних витратах компанії.

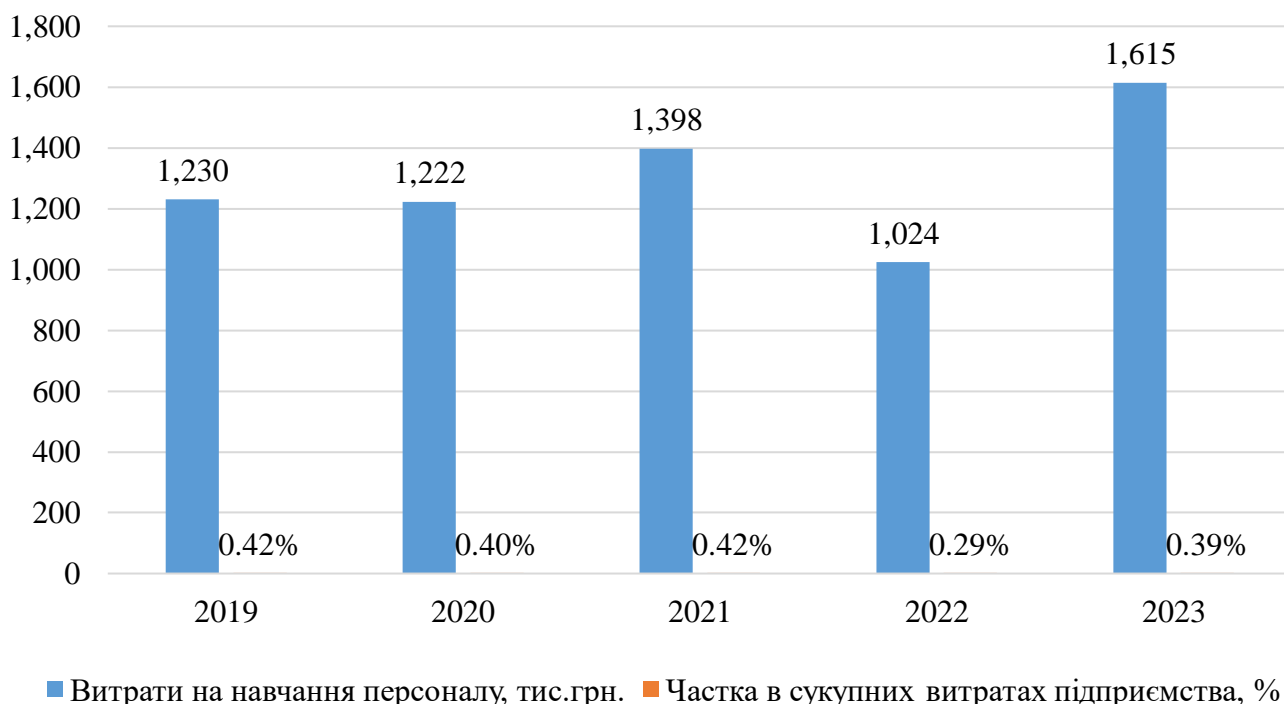


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат на навчання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках, тис.грн./%

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Для адаптації нових працівників в перший місяць роботи призначається наставник. Виробничому персоналу наставником стає керівник зміни, а у функціональних відділах наставником призначається керівник відділу. Також, наставники отримують премію за якісне наставництво нового працівника.

Менеджер з розвитку персоналу надає консультації новим працівникам щодо корпоративної культури, вимог до вбрання (дрес-код), а також роз'яснює їхні штатні обов'язки.

Оцінка успішності адаптації працівників на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» включає в себе наступні аспекти:

- освоєння корпоративних стандартів, ознайомлення з нормами та встановленням в компанії. Це включає в себе розуміння та відповідність зі стилістичними особливостями компанійської культури, включення в команду та взаємодію з колегами;

- оволодіння необхідними навичками та знаннями для конкретної посади. Це включає в себе розуміння та вміння використовувати технічні, професійні та спеціалізовані навички, необхідні для ефективного виконання роботи;
- виконання поставлених завдань та досягнення робочого результату. Оцінка здатності виконувати призначені завдання, досягати поставлені цілі та забезпечення потрібних результатів у відповідності з вимогами та очікуваннями компанії.

Ці аспекти визначають, наскільки успішно працівників інтегрується в компанію, володіє необхідними знаннями та вміннями, а також до якої міри він відповідає поставленим завданням і досягає необхідних результатів. Оцінка цих блоків допомагає підприємству зрозуміти, наскільки ефективно працівник адаптується до нових умов та виконує свої обов'язки.

Для спонукання працівників до креативного розвитку, менеджер з розвитку персоналу організовує та проводить різноманітні заходи для колективу, такі як конкурси, олімпіади та змагання. У рамках загальнодержавних та корпоративних свят, представники компанії від імені підприємства організовують привітання для працівників, відправляючи їм SMS-повідомлення, надаючи символічні подарунки та організовуючи святкові заходи. Крім цього, на день народження працівника, компанія дарує квіти жінкам та цукерки чоловікам, а також символічні подарунки, враховуючи посаду кожного працівника.

Система мотивації праці на підприємстві включає виплату премій і бонусів, що залежить від посади кожного працівника. У виробничому відділі застосовується система оплати праці на погодинній основі з преміальними гіднями. Крім того, штатний розпис ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» встановлює можливість отримання працівниками премій у розмірах від 5% до 20% від основного окладу, якщо відділи виконали заплановану роботу. Положення про оплату праці передбачає виплату заробітної плати двічі на місяць: 15 числа – аванс та 1 числа кожного місяця – основна заробітна плата.

З персоналом компанії укладається трудовий договір, який регулює оплату відпусток, лікарняних витягів та інших виплат відповідно до КЗпП України.

Проаналізуємо чисельності персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках за категоріями в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2021 роках за категоріями

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	відхилення 2023/2016	
						абс	відн
Облікова чисельність персоналу на кінець року	812	924	906	812	967	155	19,09
робітники	551	628	633	568	676	125	22,69
частка, %	67,86	67,97	69,87	69,95	69,91	2,05	
керівники	31	36	36	33	39	8	25,81
частка, %	3,82	3,90	3,97	4,06	4,03	0,22	
спеціалісти	138	169	158	142	170	32	23,19
частка, %	17,00	18,29	17,44	17,49	17,58	0,59	
службовці	92	91	79	69	82	-10	-10,87
частка, %	11,33	9,85	8,72	8,50	8,48	-2,85	
Коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу	17,77	17,44	17,58	17,21	17,33	-0,44	

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу розраховується за такою формулою:

$$\text{Кс. в. у. п.} = \frac{\text{Кіл-ть виробничого персоналу}}{\text{Кіл-ть управлінського персоналу}} * 100\% \quad (2.1)$$

Як бачимо з табл.2.1, кількість персоналу компанії виросла з 812 осіб в 2019 році до 967 осіб в 2023 році. Оскільки в 2022 році через війну в країні було зменшено обсяги виробництва продукції, то керівництво шукало шляхи

скорочення витрат, у тому числі за рахунок зменшення штату персоналу. Частка виробничого персоналу за 5 років виросла на 2,05% та склала 69,91%. Частка керівників на підприємстві зростає також та склала 4,03% в 2023 році. Чисельність спеціалістів за 5 років виросла з 17% до 17,58%. Проте, за 5 років скоротилась чисельність службовців 10 осіб, їх частка в 2023 році склала 8,48%. Співвідношення виробничого та управлінського персоналу зменшилось з 17,77 до 17,33, тобто відбувається скорочення виробничої діяльності, що може привести в подальшому до скорочення продуктивності праці.

Відобразимо структуру персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за віком на рис.2.4.

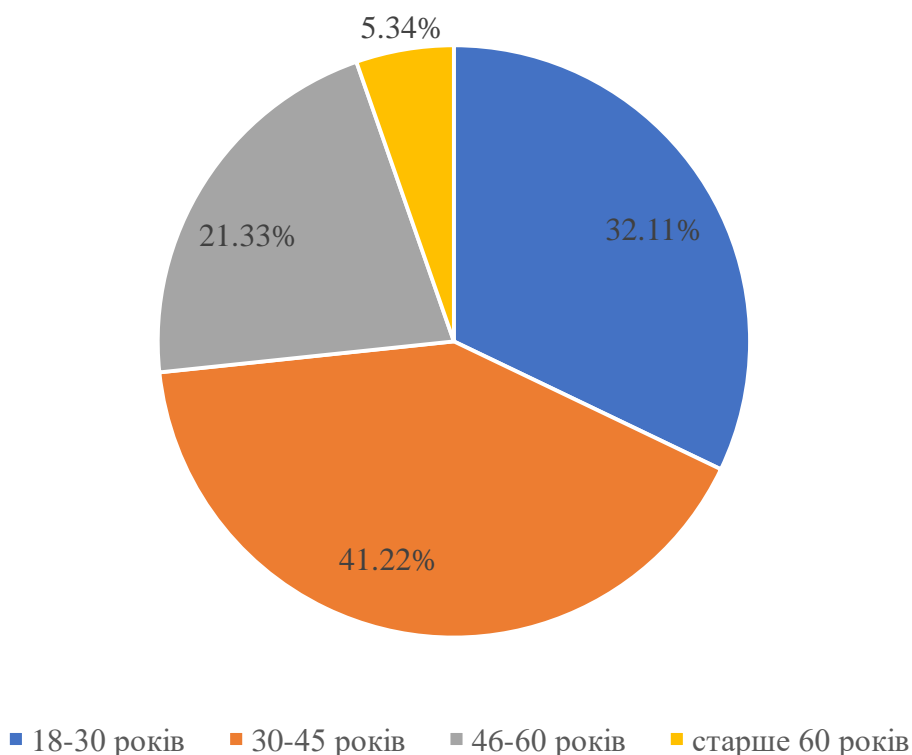


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за віком на 31.12.2023 року, %

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

На підприємстві найбільша частка працівників припадає на вікову категорію 30-45 років, що становить 41,22%. Працівників у віці від 18 до 30 років

налічується 32,11%, відтак можна зазначити, що колектив підприємства переважно молодий. У групі віком від 46 до 60 років працює 21,33% працівників, тоді як у віці старше 60 років – 5,34%. Зазначимо, що серед останньої категорії частково працівники пенсійного віку, які знаходяться в першому списку на скорочення.

Відобразимо структуру персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за статтю в 2023 році (рис.2.5).

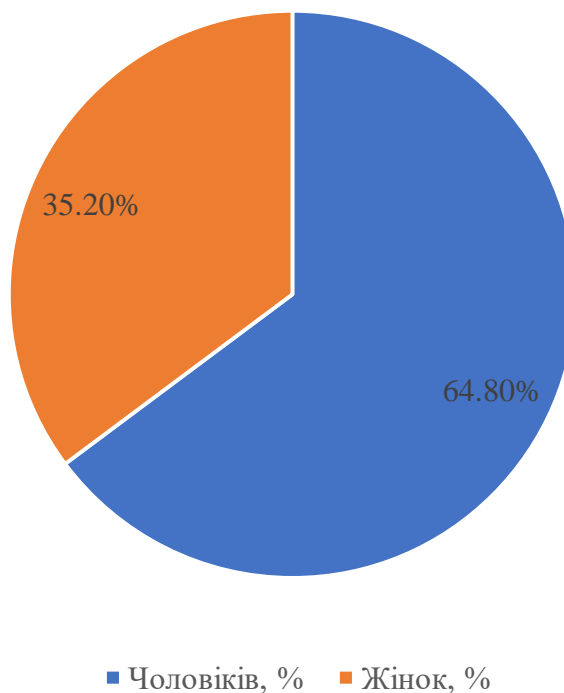
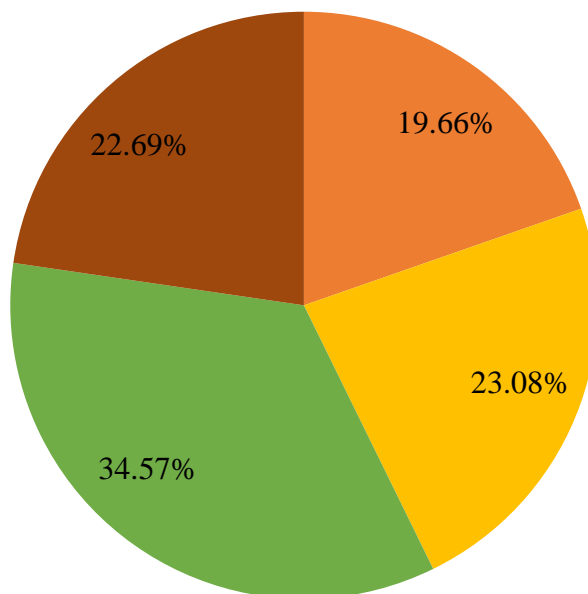


Рисунок 2.5 – Структура персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за статтю на 31.12.2023 року, %

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

З рис.2.5 бачимо, що на підприємстві станом на 31.12.2024 року працювало 64,8% чоловіків та 35,2% жінок. Переважання чоловіків обумовлене складними умовами праці в цехах, графіком роботи виробничого персоналу та політикою компанії.

Проаналізуємо структуру персоналу за рівнем освіти в в 2023 році на рис.2.6.



■ середня освіта    ■ професійно-технічна    ■ неповна вища    ■ повна вища

Рисунок 2.6 – Структура персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за освітою на 31.12.2023 року, %

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Як бачимо, частка працівників, які мають повну вищу освіту становить 22,69%, переважно це керівники, службовці та фахівці, неповну вищу освіту має 34,57% працівників, з яких приблизно половина вчиться на заочному відділенні та працює, професійно-технічну освіту має 23,08% працівників, які є переважно виробничим персоналом та 19,66% має середню освіту та та також в більшості є працівниками виробничого відділу компанії.

Проаналізуємо показники руху персоналу та стабільності кадрів ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 5 років на рис.2.7.

Коефіцієнт плинності кадрів розрахований за допомогою такої формули:

$$КПК = \frac{Кіл-ть звільнених працівників - Кіл-ть неминуче звільнених}{Чсер} * 100\% \quad (2.2)$$

де Чсер – середня чисельність персоналу в звітному році.

Коефіцієнт абсентеїзму:

$$K_{пк} = \frac{\text{Кіл-ть днів відсутності всіх працівників в звітному періоді}}{\text{Кіл-ть робочих днів всіх працівників в звітному періоді}} * 100\% \quad (2.3)$$

Показник стабільності персоналу:

$$K_{пк} = \frac{\text{Кіл-ть працівників, які працюють більше 5 років}}{\text{Чсер}} * 100\% \quad (2.4)$$

Отримані результати наведені на рис.2.7.

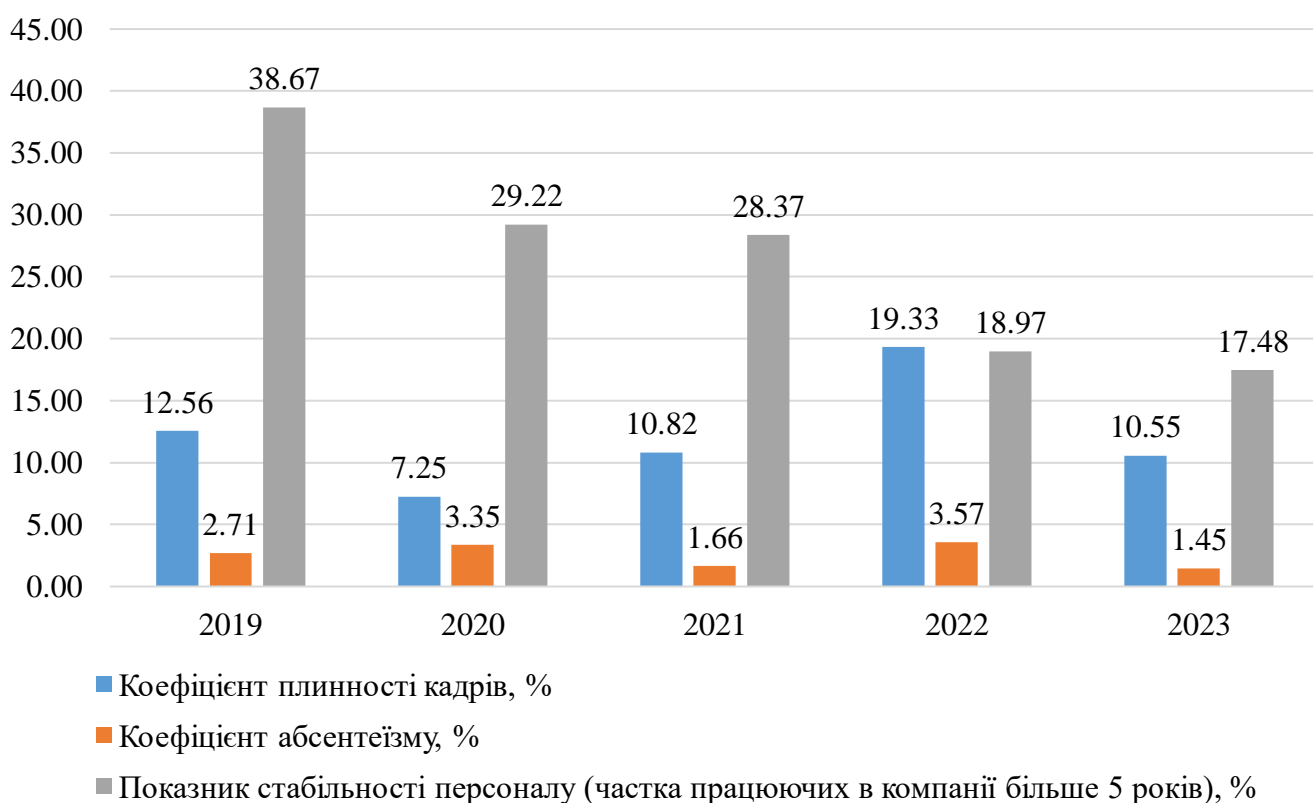


Рисунок 2.7 – Динаміка показників руху персоналу та стабільності кадрів ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках, %

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Показник плинності кадрів за 5 років знизився з рівня 12,56% до 10,55%, при цьому вищим показником був в 2022 році – 19,33%, так як через воєнні дії

протягом року звільнилось 157 працівників. Коефіцієнт абсентеїзму зменшився з 2,71% до 1,45%, що є дуже гарним показником високого рівня дисципліни на підприємстві. Показник стабільності персоналу знизився з 38,67% до 17,48%, тобто персонал працює в компанії переважно менше 5 років, що пов'язано з відносно невисоким рівнем оплати праці, складним графіком роботи виробничого персоналу та неефективною мотивацією персоналу. Отже, на підприємстві необхідно проводити заходи з посилення мотивації персоналу, в першу чергу це стосується рівня оплати праці персоналу.

У ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» використовується тарифна система оплати праці для виробничого відділу. Ця система базується на різноманітності заробітних ставок для працівників різних категорій. Система оплати праці в даному підприємстві включає в себе наступні елементи (рис.2.8).



Рисунок 2.8 – Елементи системи оплати праці ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Фонд оплати праці розраховується за періоди місяця, кварталу і року. Річний фонд оплати праці визначається як сума місячних фондів [31]. Цей показник

використовується для визначення середньої заробітної плати. У ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» при розрахунку середньої заробітної плати від фонду оплати праці виключаються наступні складові:

- додаткові виплати за рухливу та відрядну роботу;
- витрати на формений одяг та спецодяг;
- компенсації для жінок у відпустці з догляду за дитиною;
- вихідні виплати при завершенні трудового договору з працівником.

До складу витрат на оплату праці ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» включаються (рис.2.9).

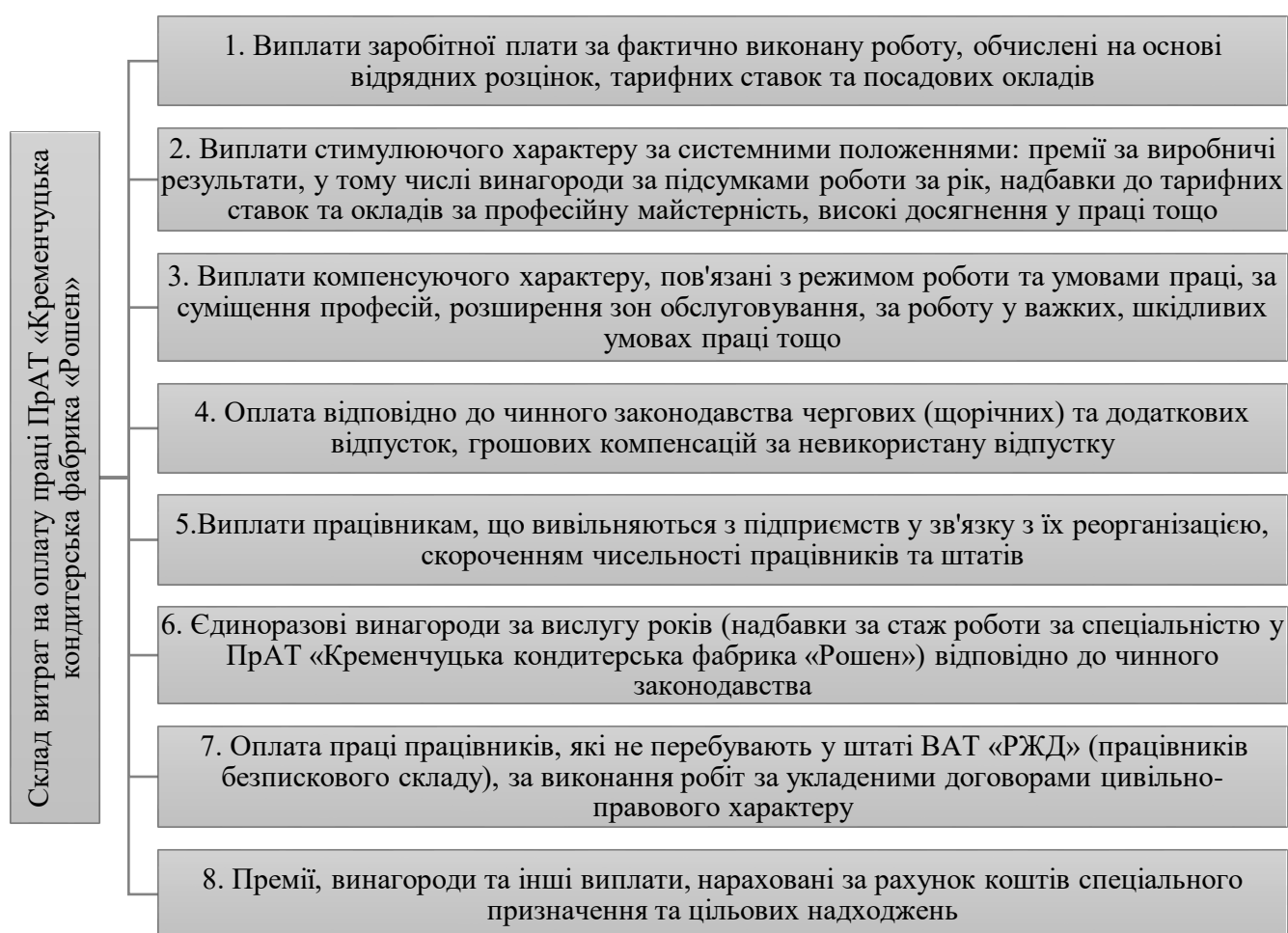


Рисунок 2.9 – Склад витрат на оплату праці ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

У витрати на оплату праці не включаються такі виплати працівникам ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» (рис.2.10).

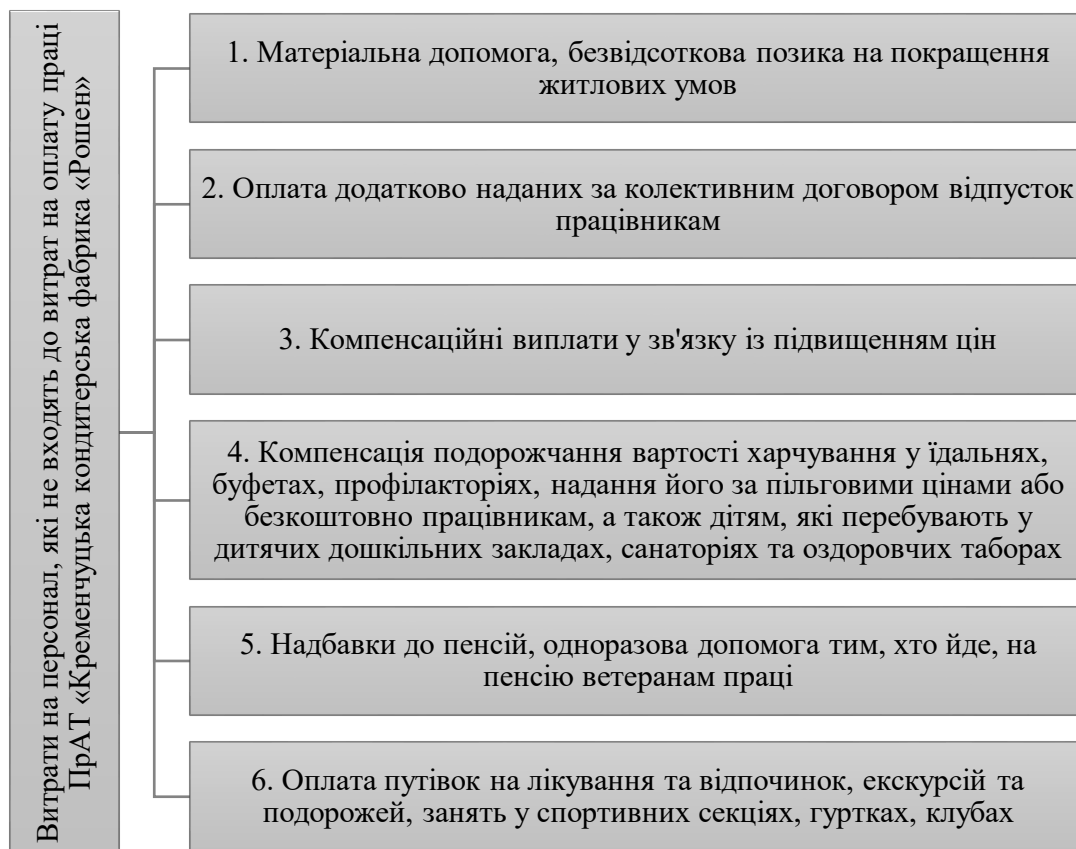


Рисунок 2.10 – Витрати на персонал, які не входять до витрат на оплату праці ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Компанія є одним з найбільш стійких та надійних підприємств в Україні. Навіть у період кризи, компанія продовжує стабільно виплачувати своїм працівникам повну заробітну плату, а також видає додаткові премії за результатами фінансового року.

У ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» існує можливість кар'єрного росту для кожного працівників, причому цей процес підходить індивідуально до кожного працівника. Найкращим працівникам виплачуються премії за відмінні результати роботи.

Розмір заробітної плати визначається перш за все кваліфікацією працівників. Згідно з внутрішніми розпорядженнями адміністрації, бухгалтерія

заповнює відомості про нарахування зарплати на основі відпрацьованих годин та кваліфікаційного рівня. Аванс виплачується повністю, і з заробітної плати знімаються суми утриманих податків.

Крім того, в рамках соціальної політики компанії постійно вдосконалюється система оплати та мотивації працівників. Регулярно проводиться соціологічне дослідження персоналу для оцінки результативності впровадження Стратегії розвитку кадрового потенціалу у ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

Проведемо аналіз середньої заробітної плати працівників (за вирахуванням податків на заробітну плату) ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2023 роки в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Показники оплати праці працівників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2023 роки

Показник	Значення за рік					Відхилення, 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	абс.	відн.
1. Фонд оплати праці, тис. грн.	139 080	153 496	151 896	146 441	195 548	56 468	40,60
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	812	924	906	812	967	155	19,09
3. Середня річна заробітна плата, грн.	171 281	166 121	167 656	180 346	202 221	30 941	18,06
4. Середня місячна заробітна плата, грн.	14 273	13 843	13 971	15 029	16 852	2 578	18,06
5. Рівень прожиткового мінімуму, грн.	2 102	2 270	2 481	2 618	2 684	582	27,69
6. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму	6,79	6,10	5,63	5,74	6,28	-0,51	
7. Середня зарплата в Полтавській області, грн.	10 017	10 769	12 404	13 412	16 922	6 905	68,93
8. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП по підприємству та середньої ЗП в області	1,42	1,29	1,13	1,12	1,00	-0,43	

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» да даних Мінфін України*

З табл.2.2 бачимо, що фонд оплати праці на підприємстві за 5 років виріс на 40,6% як за рахунок збільшення чисельності персоналу на 155 осіб, так і за рахунок підвищення середньої заробітної плати на 18,06%. В 2023 році середній рівень заробітної плати на підприємстві склав 16 852 грн. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму розраховано шляхом ділення середньої заробітної плати на підприємстві за звітний період на розмір Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму за звітний період. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму за 5 років знизився на 0,51 та склав 6,28. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП по підприємству та середньої ЗП в області знизився за 5 років на 0,43 та склав 1. Тобто, рівень заробітної плати на підприємстві відповідає середньому рівню оплати праці в м. Кременчук, тобто, оплата праці не є мотивуючим фактором, оскільки більшість компаній пропонує такий самий рівень оплати праці, а деякі компанії вищий.

Отже, після аналізу системи управління персоналом на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» можна зробити висновок про її ефективність та відповідність вимогам. Управління персоналом належним чином організоване, і всі етапи управління від найму до адаптації працюють належним чином. Для забезпечення цього функціонування встановлений спеціальний відділ по роботі з персоналом, який дотримується всіх вимог чинного законодавства. Проте, під час аналізу були виявлені певні недоліки в системі управління персоналом. Зокрема, відмічено зниження витрат на навчання персоналу, а також не повністю використовуються можливості для підбору персоналу. Наприклад, на сайті компанії відсутня інформація про вакансії та умови праці на підприємстві, що може обмежувати кількість кандидатів. Окрім того, через низький рівень матеріального стимулювання персоналу в компанії низька частка персоналу, який працює більше 5 років підряд. У ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» використовується тарифна система оплати праці для виробничого відділу. Рівень заробітної плати середній та в 2023 році середня заробітна плата на підприємстві перевищувала в 6,28 разів прожитковий мінімум та відповідала середньому рівню оплати праці в галузі в Полтавській області.

## 2.2 Оцінювання ефективності преміювання працівників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» є частиною матеріальної складової мотивації персоналу та системи оплати праці на підприємстві.

Преміювання персоналу проводиться відповідно до «Положення про преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». Однак, дане положення давно не оновлювалось і не враховує відмінності між категоріями виробничого персоналу.

Розглянемо структуру фонду оплати праці ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр. (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Структура фонду оплати праці ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2023 роки, %

Показник	Питома вага, %					Відхилення, 2023/2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Основна заробітна плата	70,03	74,34	72,14	76,98	75,03	5,00
2. Додаткова заробітна плата – всього	21,91	17,06	19,83	15,47	16,66	-5,25
у тому числі:	6,96	4,82	4,41	5,02	4,21	-2,75
– надбавки та доплати						
– премії за виробничі результати	14,95	12,24	15,42	10,45	12,45	-2,50
3. Інші надбавки – всього	8,06	8,60	8,03	7,55	8,31	0,25
у тому числі:	3,24	2,38	2,06	1,15	1,96	-1,28
– заохочувальні та компенсаційні виплати						
– матеріальна допомога						
– соціальні пільги	2,68	3,14	2,70	2,86	3,11	0,43
4. Загальний фонд оплати праці	100	100	100	100	100	–

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

З табл.2.2 бачимо, що частка основної заробітної плати є найбільшою в структурі фонду оплати праці та виросла за 70,03% в 2019 році до 75,03% в 2023 році. Частка основної заробітної плати зростала в 2020 та 2022 роках через зниження премій та додаткових виплат працівникам компанії в цілях економії в період пандемії Ковід-19 та з початком повномасштабної війни в країні. Частка додаткової заробітної плати зменшилась за 5 років на 5,25% та склала 16,66%, у тому числі частки надбавок та доплат зменшились на 2,75%, а премії за виробничі результати зменшились на 2,5%. Частка інших надбавок зросла на 0,25% та склала 8,31%.

Проаналізуємо частку преміальних виплат ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках на рис.2.11.



Рисунок 2.11 – Частка преміальних виплат ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Частка преміальних виплат ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» знизилась з 29,97% до 24,97% за 5 років. Окрім того, розмір премії відрізняється за відділами, премії персоналу виробничого відділу коливаються в межах 10-30%, а персоналу адміністративних відділів в межах 25%-50%.

Нарахування премії адміністративним відділами проводиться за виконання КРІ, а виробничому відділу переважно за виконання плану виробництва продукції.

Проаналізуємо виконання планового показника фонду заробітної плати в 2019-2023 роках (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка виконання планового показника фонду заробітної плати в 2019-2023 роках

Показник	Значення за рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Плановий фонд заробітної плати, тис.грн.	139 000	153 550	152 000	147 500	196 000
Фактичний фонд заробітної плати, тис.грн.	139 080	153 496	151 896	146 441	195 548
Виконання плану, %	100,06	99,96	99,93	99,28	99,77

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Як бачимо, план фонду заробітної плати було виконано в 2019 році, а в 2020-2023 роках план не виконувався, оскільки відбувалося позапланове скорочення персоналу та рівень оплати праці підвищувався нижче запланованого рівня.

Головним показником ефективності роботи персоналу є продуктивність праці. Продуктивність праці розраховується за такою формулою:

$$Pr = \frac{\text{Обсяг виробництва продукції в гривневому еквіваленті}}{\text{Чсер}} \quad (2.5)$$

Динаміку продуктивності праці персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» наведемо на рис.2.12.

Середньорічна продуктивність праці зростала щорічно з 364 тис.грн. до 472 тис.грн., не зважаючи на падіння обсягів виробництва в 2022 році через планові відключення електроенергії в країні через війни. Окрім того, під час повітряної тривоги працівники спускаються в бомбосховище, а тому це знижує продуктивний час їх роботи, однак за 5 років продуктивність праці зросла на 19,28%.

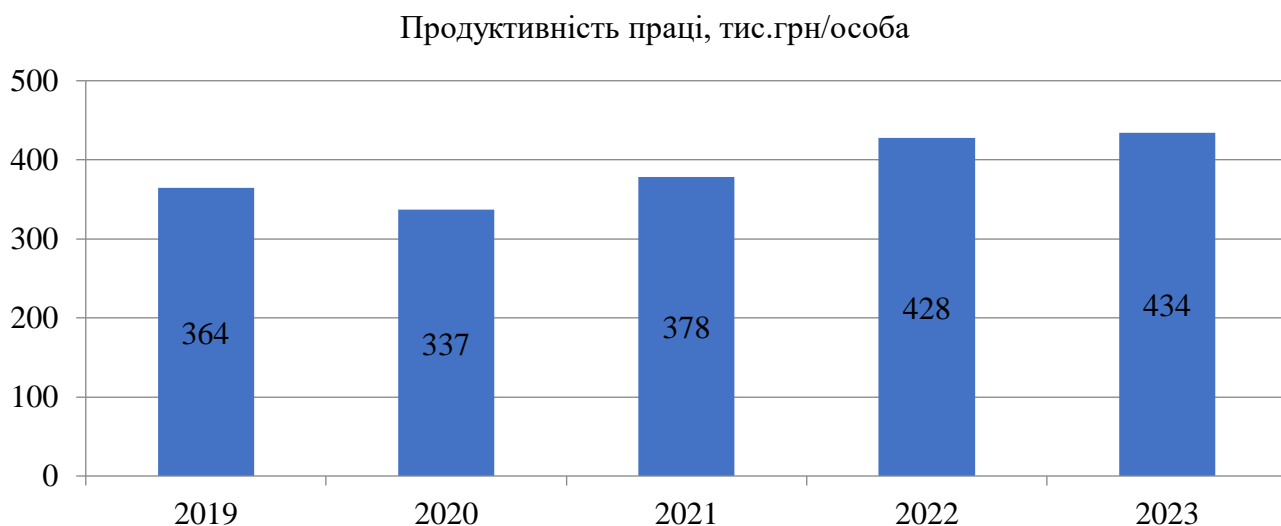


Рисунок 2.12 – Динаміка продуктивності праці ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках, тис.грн./особу

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Порівняємо темпи зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці (рис. 2.13).

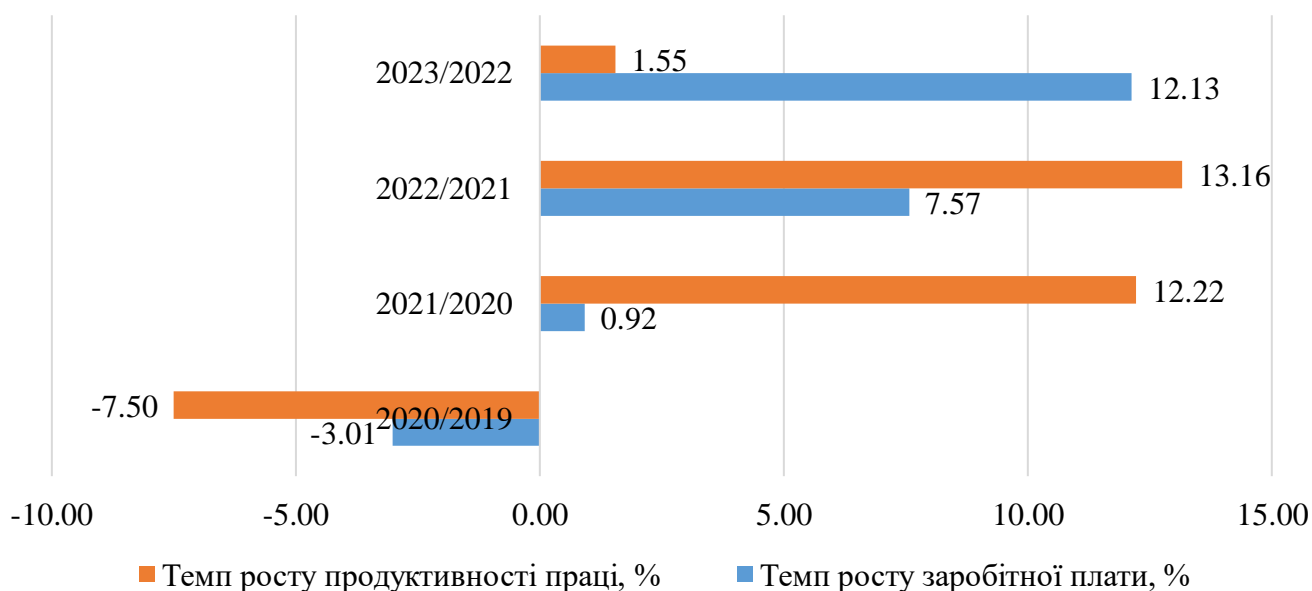


Рисунок 2.13 – Динаміка зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Отже, ми бачимо, що існує взаємозалежність між зростанням (або зниженням) рівня оплати праці та продуктивністю праці на підприємстві. В 2020 році продуктивність праці знижувалась на 7,5%, а рівень заробітної плати знижувався на 3,01% через карантинні обмеження, які негативно вплинули на діяльність компанії, в 2021 році рівень оплати праці на підприємстві виріс на 0,92%, а продуктивність праці зросла на 12,22%, а в 2022 році зростання заробітної плати на 7,57% дозволило збільшити продуктивність праці на 13,16% а в 2023 році оплата праці зросла на 12,13%, проте, продуктивність праці виросла тільки на 1,55%. Проте, загальна динаміка вказує на зв'язок між рівнем оплати праці та продуктивністю праці. Для коригування заробітної плати використовують преміальні виплати, як більш ефективний елемент матеріального стимулювання.

Розглянемо динаміку зарплатовіддачі ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках на рис.2.14. Формула зарплатовіддачі наведена нижче:

$$\text{Пр} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Фонд оплати праці}} \quad (2.5)$$

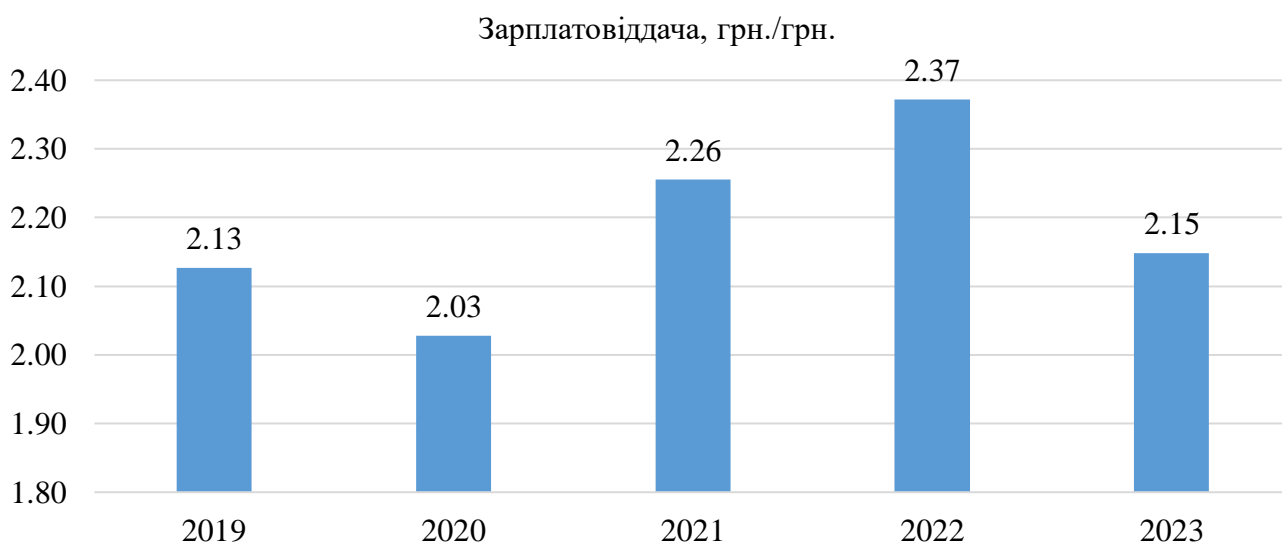


Рисунок 2.14 – Динаміка зарплатовіддачі ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2019-2023 роках, грн./грн.

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»*

Рівень зарплатовіддачі зростав в 2021-2022 роках, однак, в 2023 році знизився до рівня 2,15.

Проведена оцінка ефективності преміювання працівників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» показала, що рівень преміальних виплат за 5 років знизився з 29,97% до 24,97% в складі фонду оплати праці. Спостерігається зростання продуктивності праці за 5 років на 19,28%. Серед виявлених недоліків системи преміювання можемо зазначити скорочення преміальних виплат та загальне зниження рівня заробітної плати відносно середньої в галузі, що приводить до зниження мотивації персоналу та зростання плинності кадрів та зменшення частки працівників, які працюють на підприємстві більше 5 років з 38,67% до 17,48%.

Основними проблемами преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» є:

- зниження частки преміальних виплат, що вплинуло на рівень оплати праці (зниження відносно конкурентів та середнього ринкового показника);
- зниження зарплатовіддачі в 2023 році відносно 2022 року;
- нарахування премій не враховує категорії виробничого персоналу та стаж роботи працівників на підприємстві;
- персонал часто не розуміє алгоритм нарахування премій, що знижує їх мотиваційний ефект;
- премії сприймаються як постійна частина заробітної плати.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»**

#### **3.1 Рекомендації щодо вдосконалення преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»**

У сучасних умовах ринкової конкуренції ефективно управління персоналом і система мотивації працівників визначають успіх компанії. ПрАТ «Рошен» не є винятком у цьому відношенні. Для того щоб підвищити продуктивність праці та стимулювати персонал до кращої роботи, нами було проаналізовано систему управління людськими ресурсами і оцінено ефективність преміювання працівників у ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

З огляду на вищесказане, необхідно вдосконалювати підхід до винагородження працівників, щоб заохочувати їхнє професійне зростання і відповідальність за результат. Стимулювання активної участі персоналу у виробничому процесі може стати важливим фактором досягнення конкурентних переваг.

У цьому контексті рекомендації щодо вдосконалення системи преміювання розглядаються як стратегічний крок у розвитку компанії, виконання яких може поліпшити внутрішній клімат в організації, підвищити прихильність працівників і знизити плинність кадрів. Такий підхід вимагає не тільки змін у системі мотивації, а й культурних та організаційних трансформацій у компанії.

1. Збільшення частки премій у структурі винагороди є важливим кроком на шляху підвищення лояльності та результативності працівників. Наразі частка бонусів у будові заробітної плати становить 16,66%, що є нижчим за середній показник у галузі. Рекомендується збільшити цей показник до рівня 20-25 %. Підвищення кількості преміальних виплат у структурі винагороди не тільки посилить матеріальне стимулювання фахівців, а й позитивно позначиться на їхньому загальному рівні вмотивованості та залученості. Це стимулюватиме

працівників до ефективнішої роботи і підвищить їхню задоволеність компанією, як роботодавцем.

Під час розгляду цієї рекомендації важливо враховувати фінансові наслідки для ПрАТ «Рошен», адже збільшення частки преміальних виплат може призвести до зростання загальних витрат на оплату праці та зниження рентабельності підприємства. Тому перед впровадженням необхідно провести детальний фінансовий аналіз з урахуванням прогнозованих змін у витратах і доходах. Крім того, важливо встановити чіткі критерії оцінки ефективності роботи працівників і визначити порядок розподілу премій. Це дасть змогу уникнути двозначності та конфліктів між колегами з приводу справедливості розподілу бонусів.

2. Зважаючи на попередні міркування, виникає ідея щодо розроблення системи заохочення, яка ґрунтуватиметься на чітких та зрозумілих критеріях. Цей крок стане суттєвим на шляху до вдосконалення системи управління людськими ресурсами та значним стимулом для підвищення мотивації. Якщо керівництво не звернить уваги на цю прогалину, це може призвести до суб'єктивної оцінки результативності роботи працівників та несправедливої системи винагородження.

Основними критеріями можуть бути: індивідуальні та командні показники, досягнення цілей, пропозиції щодо раціоналізації та несанкціоновані прогули. Наприклад, виробничий відділ може мати критерії, пов'язані з виробничими потужностями, якістю продукції, кількістю відходів тощо, в той час як адміністративний - ефективність роботи, обслуговування клієнтів та їхня задоволеність. Таким чином, працівники чітко розумітимуть, за що вони отримують премію, і будуть зацікавленими до досягнення кращих результатів. Як вже зазначалося, це підвищить об'єктивність і справедливість при розподілі премій між фахівцями, що позитивно позначиться на загальній ефективності роботи команди.

Крім того, важливо забезпечити доступність інформації про критерії преміювання та способи їхньої оцінки для всього персоналу. Це дасть змогу підтримувати прозорість і довіру серед працівників, а також забезпечить ефективніше виконання своїх обов'язків щодо досягнення цих стандартів. Таким

чином, створення системи преміювання, заснованої на чітких і прозорих критеріях, - важливий крок до підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення стабільності й розвитку підприємства.

3. Розширення видів премій - важливий елемент стимулювання персоналу. Нині використовується тільки один - премії за результатами роботи. Однак це обмежений підхід до мотивації, оскільки у працівників має бути широкий спектр стимулюючих чинників.

Рекомендується розглянути можливість введення додаткових видів бонусів, таких як премії за підсумками року, інноваційні пропозиції, участь у конкурсах і вислугу років. Це дозволить персоналу відчувати визнання і винагороду за різні досягнення і зусилля. Урізноманітвивши варіанти преміювання, компанія зможе використовувати індивідуальні підходи до заохочення працівників, що допоможе підвищити продуктивність праці та загальний дух співпраці. Такий підхід не тільки підвищує ефективність роботи команди, а й збільшує залученість у досягнення загальних цілей компанії.

4. Поліпшення інформаційної підтримки бонусних схем - крок для забезпечення ефективної комунікації з працівниками та запобігання їхній демотивації:

- розміщення інформації про бонусну програму на сайті компанії надасть змогу персоналу дізнаватися про умови та принципи бонусної системи в будь-який зручний для них час;

- організація спеціальних тренінгів та семінарів, щоб працівники краще розуміли, як працює система преміювання і які конкретні критерії використовуються для визначення бонусів в їхній компанії;

- забезпечити відповіді на запитання персоналу про систему преміювання, створивши механізми зворотного зв'язку і консультацій. Вони допоможуть усунути хибні уявлення і прозоро пояснити принципи бонусів.

Навчальні заходи мають бути організовані таким чином, щоб працівники могли приділити їм максимум уваги і розуміння. Це можуть бути як формальні тренінги, так і інтерактивні заняття, на яких кожен може ставити запитання і

ділитися досвідом. Регулярні зустрічі та консультації допоможуть усунути будь-які сумніви або непорозуміння, які можуть виникнути у фахівців. Такий підхід сприяє зміцненню довіри та співпраці в колективі.

5. Періодичний перегляд бонусних схем - це і процес реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, і важливий елемент підтримання мотивації та задоволеності персоналу. Під час перегляду враховується широкий спектр чинників, від стратегічних цілей до потреб окремих працівників, щоб забезпечити оптимальне розроблення схем мотивації та винагороди.

Регулярно оновлюючи систему винагороди, компанія зможе підтримувати високий рівень залученості та задоволеності фахівців. Прозорість і справедливість процесу винагороди відіграють важливу роль у створенні сприятливого робочого середовища, в якому кожен працівник відчуває свою значимість і визнання. Визнання і заохочення творчих ініціатив, інновацій та високої продуктивності може допомогти домогтися підвищення продуктивності.

Більш детально можна розглянути такі питання:

- Вага різних критеріїв преміювання, наприклад, індивідуальні показники працівника мають вагу 60 % від суми бонусу, а командні - 40 %;

- Розробка методу оцінки ефективності роботи персоналу. Це робить оцінку більш об'єктивною.

- Визначення розміру бонусу. Розмір премії може залежати від посади фахівця, його стажу роботи і результатів діяльності.

Додаткові рекомендації щодо вдосконалення системи преміювання ПрАТ «Рошен» включають:

Крім грошової винагороди, фахівців можна мотивувати і негрошовими способами: почесні грамоти, дошки пошани, спеціальна відпустка, збільшені святкові дні, право на навчання коштом компанії та участь у цікавих проектах. Негрошові стимули можуть підвищити лояльність і залученість працівників. Бонуси за успішну співпрацю між відділами або за командні досягнення можуть стимулювати взаємодію та командну роботу. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та поліпшенню загальних показників компанії.

Виконання цих рекомендацій дасть змогу ПрАТ «Кременчуцькій кондитерській фабриці «Рошен» створити ефективну систему преміювання, яка стимулюватиме працівників до підвищення ефективності своєї роботи та сприятиме розвитку компанії. Ці заходи допоможуть підвищити об'єктивність і справедливість системи заохочення, що позитивно позначиться на мотивації персоналу і загальному успіху компанії.

### **3.2 Ефективність заходів щодо вдосконалення преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»**

Ця частина аналізу зосереджується на оцінці заходів, спрямованих на вдосконалення заохочування персоналу в рамках ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», з метою визначення їхньої ефективності та ідентифікації можливих напрямків подальшого розвитку.

1. Збільшення частки преміальних виплат у структурі фонду заробітної плати безпосередньо впливає на мотивацію працівників, оскільки збільшення премій означає більше фінансове визнання зусиль. Дослідження показали, що існує зв'язок між часткою преміальних виплат і зростанням продуктивності праці. Це означає, що у персоналу з'являється стимул працювати більш ефективно, що, в свою чергу, позитивно позначається на результатах діяльності організації.

Більш високі премії свідчать про визнання праці та створюють позитивну атмосферу в колективі. Це може сприяти покращенню морального духу працівників і зниженню ризику плинності кадрів. Привабливі пакети винагород, включно зі щедрими бонусами, можуть залучати й утримувати перспективних фахівців протягом тривалого часу. Це особливо важливо в умовах конкуренції за талановитих людей.

- Фонд оплати праці у 2023 році = 195 548 тис. грн
- Частка премій у 2023 році = 12,45%

- Премії у 2023 =  $195\,548 * 0,1245 = 24\,337$  тис. грн

Згідно з нашими прогнозами, якщо збільшити частку премій до 15%, то нові премії =  $195\,548 * 0,15 = 29\,332$  тис. грн, а додаткові витрати =  $29\,332 - 24\,337 = 4\,995$  тис. грн. Збільшення премій на 4 995 тис. грн призведе до зростання продуктивності праці на 3%. Виручка від реалізації у 2023 році складатиме 1 500 000 тис. грн, а додатковий дохід =  $1\,500\,000 * 0,03 = 45\,000$  тис. грн. Таким чином, додаткові витрати 4 995 тис. грн на преміювання можуть принести 45 000 тис. грн додаткового доходу.

2. Коли працівники розуміють критерії отримання премії, вони можуть цілеспрямовано працювати над їх досягненням. Це створює ясну лінію між зусиллями та винагородою, що в свою чергу сприяє більш справедливій оцінці внеску кожного працівника. Крім того, коли критерії для отримання бонусів детально та стало визначені, це допомагає знизити ризик демотивації серед працівників через неясність щодо того, за що саме вони отримують нагороду.

Чіткість у критеріях преміювання створює сприятливий клімат довіри та розуміння в організації, що веде до підвищення ефективності роботи та задоволеності персоналу. Такий підхід також сприяє відповідальному та цілеспрямованому використанню ресурсів компанії, оскільки працівники чітко розуміють, які результати вони мають досягти для отримання премії, та спрямовують свої зусилля відповідно до цих цілей.

Запровадження запропонованих заходів призведе до того, що плинність кадрів знизиться на 10% з поточних 15%. Економія від зниження плинності:

- Витрати на найм та навчання одного працівника = 50 тис. грн
- Кількість звільнених у 2023 при 15% плинності =  $0,15 * 967 = 145$  осіб
- Кількість звільнених при 13,5% плинності =  $0,135 * 967 = 130$  осіб
- Економія =  $(145 - 130) * 50\,000 = 750$  тис. грн

3. Використання різних видів премій - ефективний інструмент стимулювання та мотивації персоналу, оскільки вони можуть охоплювати широкий спектр мотивів і досягнень працівників. Визнання інноваційних пропозицій стимулює творчий підхід та ініціативу працівників у реалізації ідей, які

підвищують ефективність, знижують витрати і покращують якість продукції та послуг. Це призводить до появи нових рішень і позитивно позначається на розвитку компанії.

Застосування не лише грошових премій, а й інших форм заохочення: премії за інноваційні ідеї, командні досягнення, лояльність компанії тощо, дозволить охопити різноманітні потреби та мотиви працівників. Для одних важливіше матеріальне заохочення, для інших - визнання заслуг чи можливість проявити творчість. Наявність вибору видів премій задовольнить більшість потреб працівників, посилить їхню залученість у робочий процес. Вони відчуватимуть, що їхні індивідуальні якості, здобутки та переваги належно оцінені роботодавцем. Це стимулюватиме персонал проявляти ініціативу, реалізовувати інноваційні ідеї, працювати на спільний результат. Як наслідок, зросте їхня продуктивність та ефективність виконуваних обов'язків.

Очікується, що реалізація вищезазначених заходів підвищить залученість персоналу на 5% та продуктивність на 2%. Додатковий дохід =  $1\,500\,000 * 0,02 = 30\,000$  тис. грн.

4. Поліпшення комунікації про бонусні схеми - ключовий елемент забезпечення ефективності та прозорості організації. Відкритий доступ до інформації про систему преміювання, чіткі роз'яснення принципів її роботи дозволять працівникам краще зрозуміти її переваги та можливості для себе. Це посилить відчуття справедливості та довіру до існуючих схем нарахування бонусів. У колективі не виникатиме непорозумінь через нестачу інформації або її неповноту. Всі працівники будуть проінформовані про рівні можливості отримання премій залежно від їхніх конкретних результатів та досягнень.

Така прозорість сформує у людей позитивне сприйняття системи мотивації, підвищить їхню задоволеність нею. Вони розумітимуть чіткі шляхи та критерії преміювання, що стимулюватиме їх працювати більш продуктивно для досягнення цілей. Знання критеріїв отримання бонусів дає змогу працівникам планувати свою діяльність і спрямовувати зусилля відповідно до цих критеріїв. Вони можуть бути більш старанними у роботі, щоб досягти бажаних цілей щодо винагороди і це

приведе до підвищення продуктивності та ефективності. Задоволеність працівників системою оплати зросте на 10%. Згідно з дослідженнями, задоволені працівники продуктивніші на 6%. Додатковий дохід =  $1\,500\,000 * 0,06 = 90\,000$  тис. грн, до того ж економія від зниження плинності, як у пункті 2 дорівнює 750 тис. грн, загальний ефект =  $90\,000 + 750 = 90\,750$  тис. грн

5. Регулярний перегляд бонусних схем гарантує, що вони залишаються ефективними мотиваційними інструментами. Приводом для такого перегляду можуть стати нові тенденції на ринку, зміни в стратегічних пріоритетах компанії або поява нових виробничих технологій. Оновлення критеріїв преміювання відповідно до таких змін може гарантувати, що працівники будуть мотивовані на досягнення відповідних цілей і результатів. Крім того, регулярні огляди допоможуть уникнути застою в системі заохочення та виявити можливі недоліки та невідповідності.

Без перегляду ефективність премій знизилася б на 25%. При ефекті 45 000 тис. грн від збільшення премій (п.1), регулярний перегляд зберігає 25% цієї суми. Ефект від актуалізації =  $45\,000 * 0,25 = 11\,250$  тис. грн.

6. Застосування виключно грошових премій не завжди є ефективним, оскільки потреби людей різняться. Хтось більше цінує гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, можливості для самореалізації та розвитку. Використання негрошових стимулів: відпустка, путівки, надання додаткових соціальних бенефітів, нагороди у вигляді грамот, подяк тощо, дозволить врахувати індивідуальні мотиви кожного працівника. Це розширить перелік способів заохочення, які можна застосовувати відповідно до побажань та пріоритетів кожної людини. Відчуваючи, що керівництво турбується про їхні інтереси, працівники відчуватимуть себе більш цінними та залученими до життя компанії. Їхня лояльність та відданість роботодавцю лише зростатиме.

Нематеріальні стимули (визнання, розвиток, гнучкий графік) враховують індивідуальні потреби працівників. Це збільшить залученість персоналу на 8%. За даними наших досліджень, продуктивність залучених працівників на 12% вища за середню. Додатковий дохід =  $1\,500\,000 * 0,12 * 0,08 = 14\,400$  тис. грн.

7. Зворотній зв'язок щодо бонусів зарекомендував себе як основний інструмент підтримки розвитку та ефективності працівників. Пояснення причин нарахування тієї чи іншої премії дає можливість зрозуміти, як оцінювали конкретні аспекти їхньої роботи і на чому їм слід зосередитися для подальшого вдосконалення. Це створює можливості для цілеспрямованого розвитку професійних навичок і підвищення ефективності роботи.

Завдяки відгукам фахівці отримують конкретну інформацію про свої сильні сторони та ті, що потребують поліпшення. Це стосується таких аспектів, як якість роботи, ефективність, співпраця і креативність, розуміння яких дає змогу працівникам зосередитися на вдосконаленні своїх навичок і зусиль у тих сферах, де вони можуть зробити найбільший внесок. Такий зворотний зв'язок також спонукає фахівців бути більш ініціативними у своїй роботі та добровільно брати участь у професійному розвитку.

Зворотній зв'язок дозволить працівникам зрозуміти сильні сторони та напрямки розвитку. Це стимулюватиме навчання та ініціативність. Внаслідок, виробнича ефективність зростає на 2,5%. Додатковий дохід =  $1\,500\,000 * 0,025 = 37\,500$  тис. грн.

8. Заохочення командної роботи зміцнює взаємодію між різними відділами та сприяє досягненню спільних цілей. Коли працівники розуміють, що їхні спільні зусилля приведуть до успіху компанії загалом, вони охочіше йдуть на співпрацю і підтримують позитивну робочу культуру.

З іншого боку, премії за ініціативу заохочують творчий підхід і пошук нових рішень. Це може призвести до появи новаторських ідей і поліпшення виробничих процесів та якості продукції. Заохочення ініціативи персоналу сприяє їхній творчості та самореалізації, що, своєю чергою, позитивно позначається на конкурентоспроможності компанії та її становищі на ринку.

Вищезазначене принесе 1,5% економії витрат та 2% зростання продуктивності. Економія витрат =  $0,015 * 1\,500\,000 = 22\,500$  тис. грн. Додатковий дохід =  $1\,500\,000 * 0,02 = 30\,000$  тис. грн. Загальний ефект =  $22\,500 + 30\,000 = 52\,500$  тис. грн.

З врахуванням наданої інформації можна визначити, що система преміювання на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» має потенціал для поліпшення. Її удосконалення за допомогою запропонованих рекомендацій може значно підвищити мотивацію працівників, покращити результативність їхньої праці та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ключові рекомендації включають збільшення частки преміальних виплат у загальній структурі фонду оплати праці, розробку системи преміювання на основі чітких критеріїв, використання різних видів преміювання для охоплення різноманітних мотивацій працівників, покращення інформаційного забезпечення та регулярний перегляд системи з урахуванням змін умов праці та стратегічних цілей.

Очікувані результати включають підвищення мотивації працівників, збільшення продуктивності та якості продукції, зниження плинності кадрів і прибутків компанії. Для оцінки ефективності рекомендується проводити регулярний моніторинг показників, таких як динаміка витрат на преміювання, виконання планових показників та задоволеність працівників системою преміювання. Впровадження комплексного підходу до удосконалення системи преміювання дозволить ПрАТ «Рошен» створити ефективний інструмент мотивації, який сприятиме розвитку підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

## ВИСНОВКИ

Важливою складовою системи оплати праці є різноманітність форм та структур виплат, які зберігають прямий зв'язок між кількісними та якісними показниками роботи працівників та розміром їх винагороди. Рішення про вибір конкретної форми оплати завжди знаходиться у компетенції підприємства і приймається відповідно до завдань, що стоять перед ним, з урахуванням технологічних особливостей, організації праці та виробництва.

Мета – успішно вирішити два ключових завдання: створити високу мотивацію серед персоналу, що призведе до досягнення ними високих результатів, та досягти максимально точного відповідності між індивідуальними досягненнями кожного працівника та розміром його заслуженої винагороди.

Система бонусів для персоналу у системі оплати праці організації відіграє важливу роль, оскільки вона спрямована на стимулювання фахівців до покращення результатів своєї роботи, якості колективної роботи та досягнення індивідуальних, групових та корпоративних цілей шляхом пов'язання заробітної плати з продуктивністю та внеском у загальний успіх підприємства. Бонусна система виконує ряд важливих функцій, які впливають на мотивацію працівників, їх працездатність та досягнення цілей організації: стимулюючу, компенсаційну, коригуючу, соціальну, іміджеву.

Таким чином, система бонусів повинна бути побудована таким чином, щоб виконувати всі перераховані функції. Тільки за такої умови вона буде ефективним інструментом мотивації працівників.

1. Основним етапом розробки такої системи є визначення цілей та завдань преміювання. На цьому етапі необхідно визначити, чого саме організація хоче досягти за допомогою системи бонусів. Це може бути зростання продуктивності праці, покращення якості продукції чи послуг, зниження плинності кадрів тощо.

2. Визначення показників, за якими нараховуватимуться бонуси, вони повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та об'єктивними та безпосередньо впливати на досягнення цілей компанії. Наприклад, показниками

для нарахування бонусів можуть бути обсяги продажів, кількість укладених договорів, відсутність скарг клієнтів тощо.

3. Розмір бонусу повинен залежати від результатів, досягнутих персоналом. При цьому слід зберегти справедливість та прозорість системи нарахування мотивації.

4. Працівники повинні бути знайомі з усіма правилами та умовами нарахування бонусів. Це допоможе уникнути непорозумінь та підвищити їх мотиваційний вплив.

5. Система преміювання повинна регулярно переглядатися та коригуватися з урахуванням змін у потребах організації та зовнішнього середовища.

Аналізуючи ефективність системи преміювання працівників ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», можна визначити, що загальна методика управління персоналом організована ефективно та відповідає сучасним вимогам. Переваги цієї системи включають чітку структуру управління, наявність відділу кадрів, використання різних методів мотивації та регулярний аналіз продуктивності. Проте, серед недоліків можна виділити недостатнє використання можливостей для підбору персоналу, зниження витрат на навчання, висока плинність кадрів та недостатньо високий рівень матеріального стимулювання, обмежений доступ до премій для деяких працівників та недостатня прозорість системи, що призводить до низької залученості працівників на тривалий термін.

Виявлено, що основними проблемами преміювання персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» є:

- зниження частки преміальних виплат, що вплинуло на рівень оплати праці (зниження відносно конкурентів та середнього ринкового показника);
- зниження зарплатовіддачі в 2023 році відносно 2022 року;
- нарахування премій не враховує категорії виробничого персоналу та стаж роботи працівників на підприємстві;
- персонал часто не розуміє алгоритм нарахування премій, що знижує їх мотиваційний ефект;
- премії сприймаються як постійна частина заробітної плати

Якщо запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи преміювання в ПрАТ «Рошен» буде реалізовано, вони можуть мати значний позитивний вплив на менеджмент компанії. Зокрема, можна очікувати таких ефектів:

- підвищення мотивації персоналу: чіткі критерії преміювання та справедлива система винагороди зроблять роботу привабливішою для і матимуть позитивний вплив на продуктивність праці;
- підвищення продуктивності праці: мотивовані працівники працюють більш ефективно, що призводить до зростання виробництва і поліпшення якості продукції;
- зниження плинності кадрів: задоволені фахівці рідше змінюють місце роботи, що дає змогу зберегти цінні кадри і скоротити витрати на навчання і введення на посаду;
- збільшення прибутку компанії: підвищення продуктивності та скорочення витрат на HR ведуть до збільшення загального прибутку компанії.

Щоб оцінити ефективність проведених змін, рекомендується регулярно відстежувати такі показники, як динаміка витрат на преміювання, досягнення цілей, задоволеність персоналу системою преміювання, плинність кадрів і загальний прибуток компанії.

Крім того, слід пам'ятати, що бонусні схеми - це лише один з елементів комплексної системи мотивації персоналу. Крім фінансових стимулів, важливо використовувати й інші методи - нематеріальне стимулювання, можливості кар'єрного зростання, навчання і створення сприятливого мікроклімату в колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз систем матеріальної мотивації працівників. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 56. С. 140-144.
2. Баценко Л. М., Михайлик Р. А. Структура та вимоги до побудови преміального положення на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 7-10.
3. Бурлаєнко О. Д., Постоева О. Г. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2019. № 6. URL: [https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_6/%D0%91%D1%83%D1%80%D0%BB%D0%B0e%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%91%D1%83%D1%80%D0%BB%D0%B0e%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf) (дата звернення: 10.11.2023).
4. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398–403.
5. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 01.11.2023).
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 01.11.2023).
7. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. *Соціальна економіка, політика та демографія. Проблеми економіки*. 2021. №3 (49). С.167-174.

8. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 33. С.145-154.

9. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60-65.

10. Діденко Ю.А. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу зовнішньоторговельної організації. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2022 року / Упоряд. О.А. Іващенко. Київ: Інтерсервіс, 2022. С.180-183.

11. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № (23). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення: 01.01.2023).

12. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с

13. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» № 1045-XIV від 15 вересня 1999 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 02.11.2023).

14. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 01.11.2023).

15. Лопушняк Г.С. Мінімальна заробітна плата: практика України та досвід Європейського Союзу. *Демографія та соціальна економіка*, 2017, №1 (29). С. 132 – 144

16. Інструкція зі статистики заробітної плати. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення: 02.11.2023).

17. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. *Галицький економічний вісник*. 2020. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454>. (дата звернення: 10.11.2023).

18. Кичко І., Грицаков М. Посилення мотиваційної ролі заробітної плати: проблеми та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 38–50.

19. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text>. (дата звернення: 02.05.2023).

20. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : практикум. Київ : КНЕУ. 2013. 348 с.

21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

22. Конвенція МОП «Про рівну винагороду чоловіків та жінок за працю рівної цінності» №100 від 1951 р. Конвенції та рекомендації МОП. К.: Право, 1997. 387 с.

23. Конвенція МОП «Про охорону заробітної плати» №95 від 1949 р. Конвенції та рекомендації МОП. К.: Право, 1997. 387 с.

24. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.

25. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 17.11.2023).

26. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178-182

27. Купіна Л. Правове регулювання гарантій гідної оплати праці. *Law. State. Technology*. 2021. №1. С.26-31.

28. Луценко О.Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. № 70. С. 231-236.
29. Маляренко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *Economics*. 2020. № 10. С.1-9.
30. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 17.11.2023).
31. Мельник А.О. Формування фонду заробітної плати на підприємстві. *Економічний форум*. 2020. №4. С.114-124.
32. Меліхова Т.О., Петренко А.Е. Удосконалення методики внутрішнього аудиту нарахування заробітної плати. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 38-47.
33. Мельник Л. С., Петров О. О. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 165–176.
34. Мінімальна зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 02.11.2023).
35. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № (2). С. 154–160.
36. Положенцева К.Л. Сучасні проблеми оплати праці в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 2 (76). С.42-46.
37. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384.
38. Постанова Кабміну «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» № 1298 від 30 серпня 2002 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.11.2023).

39. Постанова Кабміну «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» № 100 від 8 лютого 1995 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.11.2023).

40. Преміювання працівників: поняття, види, порядок. URL: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2:\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F,\\_%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B8,\\_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2:_%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F,_%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B8,_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA) (дата звернення: 02.11.2023).

41. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С.47-63.

42. Райко М.С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. 2020. № 1 (29). С. 59-64.

43. Рудика В. І. Сучасні підходи до оплати праці на коксохімічних підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 1. С. 306-313.

44. Середня зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 02.11.2023).

45. Тарлопов І. О. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 33–37.

46. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № (169). С. 84-91.

47. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481> (дата звернення: 01.11.2023).

48. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
49. Фактичний розмір прожиткового мінімуму у 2015-2021 роках. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/12286.html> (дата звернення: 02.11.2023).
50. Фонарьова Т.А., Бушуєв К.М. Особливості мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності страхових компаній. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2 (82). С. 128.135.
51. Харчук О.Г., Тарновська І.В. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2019. № 45. С.115-124.
52. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 214-219.
53. Юр'єв В. В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9909> (дата звернення: 17.10.2023).
54. Ягодзінська А. С. Продуктивність сільського господарства у розрізі галузей України. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 242-249.
55. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 53–60.
56. Aina-Obe Shamsuddin Bolatito, Yasin Abdikani Mohamoud. Reward Management and Employee Performance: A Review of Job Satisfaction in Somalia. *Journal homepage*. 2024. № 19. С. 128-137.
57. Ahmed A., Yusuf O. Factors Influencing Job Satisfaction Among Employees in Somalia: A Case Study of Selected Organizations in Mogadishu. *International Journal of Business and Management*. 2019. № 14(5). P. 1-15.
58. Al A., Yusuf M. The impact of reward management on job satisfaction: Evidence from the Somali public sector. *International Journal of Business and Management Studies*. 2019. № 8(2). P. 45-62.

59. Armstrong M. Strategic human resource management: A Guide to Action. London: Kogan Publishing. 2010. 196 p.

60. Golabchi A., Han S., AbouRizk S. A simulation and visualization-based framework of labor efficiency and safety analysis for prevention through design and planning. *Automation in Construction*. 2018. № 96. P. 310-323.



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та... ID перевірки: 1016278066  
Дата перевірки: 24.05.2024 03:41:43 EEST Тип перевірки: Doc vs Internet + Library  
Дата звіту: 24.05.2024 06:52:27 EEST ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР\_Мельник\_плагіат

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 14189 Кількість символів: 112120 Розмір файлу: 351.52 KB ID файлу: 1016069752

## 16.6% Схожість

Найбільша схожість: 3.23% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016048089)

6.65% Джерела з Інтернету 242 ..... Сторінка 71

14.8% Джерела з Бібліотеки 590 ..... Сторінка 75

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел