

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка матеріального стимулювання персоналу
підприємства (на матеріалах ТОВ «Імперія жирів»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)з – 42
ТАРАСЮК Михайло Михайлович

(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
Гордійчук Антоніна Іванівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
К.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Шубала Ірина Володимирівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

« ___ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ТАРАСЮК Михайло Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка матеріального стимулювання персоналу підприємства (на матеріалах ТОВ «Імперія жирів»)

Керівник роботи: Гордійчук А.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. №490/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні підручники, навчальні посібники, нормативно-правові акти, фахові наукові статті, методичні видання, статистичні та управлінські форми звітності підприємства, доступні веб-сайти, інформаційні джерела, власні спостереження автора тощо.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІМПЕРІЯ ЖИРІВ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Підходи до вивчення системи стимулювання праці

2. Методи стимулювання працівників

3. Принципи матеріального стимулювання працівників

4. Основні показники роботи ТОВ «Імперія жирів» за 2021-2023 роки

5. Динаміка фонду додаткової заробітної плати за елементами

6. Показники ефективності використання фонду оплати праці

7. Визначення розміру впливу факторів на зміну прибутку в розрахунку на 1 грн зарплати

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2023</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 30.12.2023</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2024</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2024</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2024</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2024</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2024</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2024</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Тарасюк М.М.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Гордійчук А.І.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тарасюк М.М. Аналіз та оцінка матеріального стимулювання персоналу підприємства (на матеріалах ТОВ «Імперія жирів»). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінки матеріального стимулювання персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Імперія жирів». *Об'єктом дослідження* є процес аналізу та оцінки матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Імперія жирів». *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінки матеріального стимулювання персоналу підприємства на матеріалах ТОВ «Імперія жирів».

У першому розділі вивчено суть та види стимулювання персоналу на підприємстві; досліджено принципи та методи матеріального стимулювання персоналу; розглянуто зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу.

У другому розділі проведено аналіз та оцінка матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Імперія жирів», представлено характеристику й аналіз динаміки основних показників функціонування підприємства; проведено аналіз особливостей формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві; проведено факторний аналіз та оцінка ефективності системи матеріального стимулювання персоналу.

Висновки та пропозиції містять узагальнення результатів, отриманих протягом теоретичних та аналітичних досліджень, а також пропозиції для вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Ключові слова: персонал, матеріальне стимулювання, система стимулювання, премії, доплати і набабки.

ANNOTATION

Tarasiuk M.M. Analysis and assessment of material incentives for the company's personnel (on materials of LLC "Imperiia zhyriv"). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program "Economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2024.

The purpose of the bachelor's qualification work is to analyse and evaluate the material incentives of the company's personnel on the example of LLC "Imperiia zhyriv". The object of research is the process of analysis and evaluation of material incentives for the staff of Empire of Fats LLC. The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of the analysis and evaluation of material incentives for the staff of the enterprise on the materials of LLC "Imperiia zhyriv".

The first section studies the essence and types of staff incentives at an enterprise; the principles and methods of material incentives for staff are investigated; foreign experience of material incentives for staff is considered.

The second section analyses and evaluates the material incentives for the staff of LLC "Imperiia zhyriv", provides a description and analysis of the dynamics of the main indicators of the enterprise's functioning; analyses the peculiarities of formation of the system of material incentives for the staff at the enterprise; conducts a factor analysis and evaluates the efficiency of the system of material incentives for the staff.

Conclusions and suggestions include a generalization of the results obtained in the course of theoretical and analytical studies, as well as proposals for improvement of the system of material incentives for the enterprise's personnel.

Keywords: personnel, material incentives, incentive system, bonuses, surcharges and allowances.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Суть та види стимулювання персоналу на підприємстві	10
1.2. Принципи та методи матеріального стимулювання персоналу	14
1.3. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІМПЕРІЯ ЖИРІВ»	25
2.1. Характеристика й аналіз динаміки основних показників функціонування підприємства	25
2.2. Особливості формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві	31
2.3. Факторний аналіз та оцінка ефективності системи матеріального стимулювання персоналу	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці питання стимулювання праці стає одним із ключових факторів, що визначають ефективність функціонування підприємств. Ефективна система стимулювання праці дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та якість роботи, але й знизити плинність кадрів, покращити морально-психологічний стан працівників та створити сприятливий мікроклімат у колективі. Проблема стимулювання праці досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями зокрема: Білик В. В., Горовий Д. А., Гринь Є. Л., Давидова О. В., Квасній Л. Г., Климчук А. О., Літвінов В. І., Мізіна О. В., Статівка Н. В., Столбуненко Н. М., Тарасюк Г. М., Тимош І., Шулла Р. С. та ін.

Існує безліч теорій та методів стимулювання праці, які мають свої переваги та недоліки. Однак питання вдосконалення систем стимулювання праці з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки та соціальної сфери залишається актуальним.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінки матеріального стимулювання персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Імперія жирів». Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити суть та види стимулювання персоналу на підприємстві;
- дослідити принципи та методи матеріального стимулювання персоналу;
- розглянути зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу;
- представити характеристику й аналіз динаміки основних показників функціонування підприємства;
- провести аналіз особливостей формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві;
- провести факторний аналіз та оцінка ефективності системи матеріального стимулювання персоналу;

– обґрунтувати заходи для вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Імперія жирів».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінки матеріального стимулювання персоналу підприємства на матеріалах ТОВ «Імперія жирів».

Методи дослідження. При написанні даної кваліфікаційної праці було використано окремі наукових підходи і методи: системний підхід – для вивчення принципів та методів матеріального стимулювання персоналу; методи логічного узагальнення – для вивчення суті та видів стимулювання персоналу на підприємстві; аналізу та синтезу – для проведення аналізу особливостей формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві; індукції, дедукції – при представленні зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу; табличний і графічний аналіз – при побудові різних типів аналітичних таблиць і діаграм; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні заходів для вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників підприємства; факторного економічного аналізу – при проведенні аналізу та оцінки ефективності системи матеріального стимулювання персоналу.

Інформаційною базою дослідження стали: навчальні підручники, навчальні посібники, нормативно-правові акти, фахові наукові статті, методичні видання, статистичні та управлінські форми звітності підприємства, доступні веб-сайти, інформаційні джерела, власні спостереження автора тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні підходи до аналізу та оцінки матеріального стимулювання персоналу підприємства та пропозиції, викладені у роботі можуть бути використані у практичній роботі ТОВ «Імперія жирів».

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані під час міжнародного наукового семінару на тему «Україна –

ЄС: виклики та перспективи», організованого кафедрою економіки ЛНТУ та кафедро політики економічної та регіональної Університету Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (UMCS) 16 травня 2024 року.

Публікації. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження були викладені в одних тезах доповідей наукового семінару загальним обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 54 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 6 рисунків та 6 таблиць. Список використаних джерел складається з 25 найменувань і представлений на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Суть та види стимулювання персоналу на підприємстві

Зміни в умовах ведення бізнесу в Україні формують нові підходи до співпраці між працівниками та роботодавцями. Це потребує ґрунтовного розуміння економічної сутності та значення матеріального стимулювання, а також його видів у контексті розвитку економічної моделі суспільства. У сучасних умовах розвитку підприємств надзвичайно важливо правильно організувати систему мотивації персоналу, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку. Мотивація завжди була критично важливим елементом успіху багатьох компаній, адже задоволений співробітник робить значний внесок у досягнення цілей бізнесу.

Одним з ключових інструментів мотивації є матеріальне стимулювання. Це особливо актуально для готельного бізнесу, адже він характеризується високою плінністю кадрів та відсутністю чітких перспектив довгострокової кар'єри для працівників.

«Стимулювання – це комплекс методів та заходів, спрямованих на активізацію діяльності працівників. Ці методи та заходи діють як зовнішні фактори, що впливають на внутрішні мотиви працівника, спонукаючи його до якісного виконання своїх обов'язків» [7].

На рисунку 1.1 наведено ряд підходів згідно з якими і відбувається розуміння системи мотивації за сучасних умов господарювання.

Згідно з класичним підходом стимулювання праці розглядається як зовнішній фактор, що впливає на поведінку працівника з метою спонукати його до більш інтенсивної та продуктивної праці.



Рис.1.1. Підходи до вивчення системи стимулювання праці
(згруповано автором за джерелом [8])

«Представники психологічного підходу стимулювання праці розглядають як сукупність факторів, що впливають на внутрішні мотиви працівника, спонукаючи його до якісного виконання своїх обов'язків.

За соціологічним підходом стимулювання праці розглядається як система соціальних відносин, що складаються між працівником та роботодавцем, і які впливають на його мотивацію до праці.

Комплексний підхід трактує стимулювання праці як сукупність факторів, що впливають як на зовнішні, так і на внутрішні мотиви працівника, спонукаючи його до якісного та продуктивного виконання своїх обов'язків. Стимулювання праці на підприємстві має комплексні цілі, які можна поділити на декілька категорій» [8].

Стимулювання працівників до більш інтенсивної та ефективної роботи призводить до зростання обсягів виробництва, надання послуг або створення продукції.

Ефективне стимулювання може призвести до економії ресурсів, таких як матеріали, енергія та час, завдяки кращій організації праці та відповідальному ставленню працівників до своїх обов'язків. Стимулювання, яке відповідає потребам та очікуванням працівників, робить їх більш мотивованими та задоволеними своєю роботою. Справедлива та прозора система стимулювання сприяє створенню позитивного мікроклімату в колективі, що робить роботу більш приємною та комфортною для всіх. Турбота про своїх працівників та створення сприятливих умов праці робить імідж підприємства більш позитивним, що може допомогти у залученні кваліфікованих кадрів та інвестицій.

В умовах стабільної роботи підприємства застосування різних стимулів призводить до зростання потреб працівників, які, в свою чергу, мотивують їх до більш якісного виконання своїх обов'язків.

Важливим методом мотивації, що використовується для підтримки трудової дисципліни, є метод заохочення. Заохочення полягає у визнанні заслуг працівника шляхом підвищення його статусу, надання йому пільг, вираження поваги, визнання, подяки та інших дій, що підкреслюють його якісну роботу на тлі інших співробітників.

Кожна людина потребує визнання, в тому числі і матеріального, тому заохочення спрямоване на задоволення цієї потреби. Стимулювання праці в організації має відповідати певним вимогам, щоб бути дійсно ефективним, зокрема система стимулювання повинна включати в себе різні методи та інструменти, як матеріальні, так і нематеріальні. Важливо також враховувати потреби та очікування різних груп працівників. Система стимулювання повинна бути інтегрована з іншими системами управління персоналом, такими як система оцінки персоналу, система планування кар'єри тощо.

Також система стимулювання повинна бути диференційованою, тобто враховувати індивідуальні особливості працівників, їхній досвід, кваліфікацію, навички та результати роботи., адже різні групи працівників можуть потребувати різних стимулів. В той же час досить важливо використовувати гнучкий підхід до стимулювання, який дозволить враховувати зміни в потребах та очікуваннях працівників.

Стимулювання повинна застосовуватися своєчасно, щоб працівники відчували зв'язок між своїми зусиллями та результатами. Досить важливо, щоб система стимулювання була прозорою, щоб працівники чітко розуміли, за що вони отримують винагороду. Вона повинна бути мотивуючою та спонукати працівників до більш якісного та продуктивного виконання своїх обов'язків.

У практиці стимулювання праці використовуються як заохочення, так і покарання, тобто позитивні та негативні стимули.

«Позитивні стимули ґрунтуються на прагненні людини до покращення задоволення своїх потреб. Їхньою характерною рисою є спонукальний вплив на працівників, що веде до досягнення кращих результатів у виробничій діяльності.

Негативне стимулювання - це метод впливу на працівників, який ґрунтується на їх прагненні уникнути погіршення задоволення своїх потреб. Цей метод реалізується за допомогою різних форм відповідальності: економічної, адміністративної та моральної. До прикладів негативних стимулів належать штрафи, пені, відшкодування збитків та зниження окладів» [7].

Негативні стимули належать до заходів, які сприяють посиленню ефективності системи стимулювання за допомогою примусового впливу. Їх зазвичай застосовують до працівників, які не виконують свої трудові обов'язки чесно та сумлінно.

Однак важливо зазначити, що негативні стимули не завжди є найефективнішим методом мотивації. Надмірне використання негативних стимулів може призвести до демотивації працівників, зниження їх лояльності до підприємства та погіршення мікроклімату в колективі.

Тому рекомендується використовувати негативні стимули лише у випадках, коли інші методи мотивації не дають бажаного результату.

На жаль, в багатьох сучасних організаціях система оплати праці не мотивує працівників до дійсно продуктивної та творчої праці на благо підприємства. Рівень заробітної плати в умовах ринкової економіки часто не дозволяє гідно забезпечити рівень життя працівників. Тому в розвинених компаніях та організаціях застосовуються більш ефективні системи винагороди за працю, які стимулюють працівників

Системах винагорода працівника безпосередньо залежить від його результатів. Чим більше працівник вкладає сил та зусиль у свою роботу, тим вищим буде його дохід. Це мотивує працівників до більш відповідального та продуктивного ставлення до своїх обов'язків.

Керівництво високорозвинених підприємств розуміє, що високий рівень заробітної плати та інших матеріальних виплат для своїх працівників є ключовим фактором успіху.

Таким чином, інвестування у високу заробітну плату та інші матеріальні стимули може принести значну вигоду компанії. Це дозволить їй залучити та утримати кращих кадрів, підвищити продуктивність праці, покращити імідж та досягти своїх бізнес-цілей. Важливо зазначити, що висока заробітна плата не є єдиним фактором, який впливає на мотивацію та лояльність працівників. Не менш важливим є створення сприятливого мікроклімату в колективі, надання можливостей для розвитку та кар'єрного росту, визнання заслуг працівників тощо.

1.2. Принципи та методи матеріального стимулювання персоналу

Вдале втілення стратегії розвитку компанії, що веде до посилення її конкурентних позицій, ґрунтується на результативній праці персоналу. Це спонукає керівництво до постійного вдосконалення методів стимулювання

працівників. З переходом до ринкової економіки підприємства здобули самостійність у веденні справ, отримали право розпоряджатися власними ресурсами та результатами праці. Це означає, що вони несуть повну відповідальність за свою діяльність та мають право самостійно приймати рішення щодо стимулювання праці персоналу.

Об'єктивна та прозора система оцінки персоналу є ключовим фактором мотивації працівників. Відсутність такої системи може призвести до дезорієнтації, гальмування розвитку та зниження продуктивності.

Важливо, щоб оцінка персоналу ґрунтувалася на чітких критеріях, враховувала всі аспекти роботи працівника та проводилася справедливо. Така система оцінки допоможе мотивувати працівників до кращої роботи та сприятиме їхньому професійному розвитку.

З огляду на це, дослідження методів стимулювання праці персоналу на основі оцінки її результативності набуває особливої актуальності.

Існує багато методів стимулювання працівників, які можна поділити на дві основні групи (рис. 1.2).



Рис.1.2. Методи стимулювання працівників (згруповано автором за джерелом [18])

Заробітна плата (скорочено зарплата) – це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Її також називають оплатою праці.

«Премії та бонуси – це додаткові виплати до заробітної плати, які працівники отримують за певні досягнення або за виконання особливо важливих завдань.

Додаткові виплати – це виплати, які працівники отримують понад свою основну заробітну плату. Вони можуть мати різну природу та призначення, і в Україні їх можна поділити на кілька основних категорій» [17].

Зокрема за шкідливі та небезпечні умови праці виплачуються працівникам, які працюють в умовах, що негативно впливають на їх здоров'я. За роботу в нічний час виплачуються працівникам, які працюють у нічний час (з 22:00 до 6:00). За роботу у вихідні та святкові дні виплачуються працівникам, які працюють у ці дні. Також виплачується надбавка за стаж роботи тобто тим працівникам які мають стаж роботи на підприємстві більше певного періоду часу. Інші доплати можуть виплачуватися за роботу з вахтовим методом, за роботу з інвалідністю, за роботу в гірській місцевості, за роботу в умовах підвищеної секретності.

Визнання заслуг - це простий, але потужний інструмент, який може мати значний позитивний вплив на мотивацію, лояльність та продуктивність працівників. Важливо, щоб всі керівники та менеджери використовували цей інструмент регулярно та ефективно.

Існує багато шляхів кар'єрного росту, і найкращий для вас буде залежати від ваших індивідуальних цілей, навичок та досвіду.

«Вертикальний кар'єрний ріст передбачає просування на посади з більшою відповідальністю та повноваженнями в рамках вашої поточної сфери діяльності.

Горизонтальний кар'єрний ріст передбачає перехід на посади з різними обов'язками в рамках вашої поточної сфери діяльності» [10].

Коли в колективі панує атмосфера довіри та співпраці, люди мотивовані працювати краще та досягати кращих результатів. Варто зазначити, що члени колективу, які відчувають себе частиною команди, більш схильні до взаємодопомоги та підтримки один одного.

Система оплати праці, заснована лише на формальній оцінці трудового внеску, не завжди є ефективним інструментом стимулювання. Щоб мотивувати працівників та підвищити їхню продуктивність, необхідно використовувати комплексний підхід, який включає не лише матеріальне, але й нематеріальне стимулювання. Важливо, щоб система стимулювання праці враховувала не лише кількісні, але й якісні показники роботи працівників, а також їхні особисті потреби та мотивацію. Ефективна система стимулювання праці може допомогти підприємству досягти своїх цілей, підвищити продуктивність та зберегти талановитих працівників.

Щоб стимулювання було дійсно ефективним, важливо дотримуватися таких принципів (рис.1.3).



Рис.1.3. Принципи матеріального стимулювання працівників
(згруповано автором за джерелом [15])

Принцип науковості є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який ґрунтується на всебічному вивченні та розумінні закономірностей мотивації праці, психологічних та соціологічних факторів, що впливають на трудову активність та продуктивність персоналу.

Принцип об'єктивності є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає справедливу та неупереджену оцінку результатів праці працівників.

«Дотримання цього принципу сприяє справедливому розподілу стимулів, підвищує мотивацію працівників, знижує конфлікти та сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, що, в свою чергу, веде до підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Принцип єдності матеріальних та нематеріальних стимулів є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає поєднання матеріальних (оплата праці, премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, нагородження, сприятливий мікроклімат) стимулів для досягнення максимального ефекту мотивації, сприятливий мікроклімат) стимулів для досягнення максимального ефекту мотивації» [4].

Принцип поєднання особистих та колективних інтересів є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає узгодження особистих цілей та потреб працівників з цілями та завданнями трудового колективу та підприємства в цілому.

Принцип гнучкості є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає адаптацію системи стимулювання до мінливих умов роботи, потреб працівників та стратегії розвитку підприємства.

Принцип безперервності є одним з важливих принципів стимулювання праці, який передбачає постійне та послідовне застосування стимулів до працівників. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів, створенню сприятливого

психологічного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Принцип диференціації є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає урахування при стимулюванні праці індивідуальних особливостей працівників. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів, створенню сприятливого психологічного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Принцип забезпечення рівності є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає однакове ставлення до всіх працівників.

Дотримання цього принципу сприяє створенню справедливого психологічного клімату в колективі, підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів, покращенню іміджу компанії та досягненню стратегічних цілей підприємства.

«Принцип законності є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає відповідність системи стимулювання праці чинному законодавству України» [5]. Дотримання цього принципу гарантує дотримання законних прав та інтересів працівників, мінімізує ризики правових спорів, покращує імідж компанії та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Принцип економічної ефективності є одним з основоположних принципів стимулювання праці, який передбачає таке стимулювання праці, яке буде вигідним як для працівників, так і для підприємства.

Отже, досить важливо знайти баланс між інтересами працівників та цілями підприємства. Мотиваційний механізм повинен стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей, що призведе до зростання результатів господарювання в цілому.

1.3. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу

Ефективне управління персоналом в сучасних умовах потребує не лише жорсткого контролю, але й чіткої системи стимулювання та мотивації. Найскладнішим завданням в цій сфері є підбір правильних стимулів для кожного працівника, адже кожна людина - це індивідуальність з власними потребами та мотиваторами. Важливо пам'ятати, що зростання ефективності організації неможливе без розвитку персоналу. Мотивовані працівники, які чітко розуміють цілі та місію підприємства, а також мають можливість задовольнити свої потреби, з більшою ймовірністю зроблять свій внесок у загальний успіх.

Однак, підхід до стимулювання в Україні та інших країнах може дещо відрізнятись. В Україні стимулювання часто ґрунтується на принципі відповідності: працівники намагаються спів ставити власні потреби та бажання з умовами праці, які їм пропонують. Важливим фактором тут є рівень оплати праці.

В інших країнах мотивація та стимулювання розглядаються як одні з найважливіших функцій менеджменту. Основна мета - заохотити людей до ефективної праці, яка сприятиме досягненню цілей організації. При цьому враховуються й особисті потреби працівників, але акцент робиться на зв'язку їхньої роботи з загальним успіхом.

Згідно з результатами наукових досліджень, в Україні одним з ключових стимулів для працівників є гарантована заробітна плата. Це зумовлює те, що українські керівники часто розглядають мотивацію як інструмент, який ґрунтується на індивідуальних виплатах кожному підлеглому. Багато керівників переконані, що матеріальна мотивація, ґрунтована на гарантованій заробітній платі та індивідуальних виплатах, є основною та ефективною.

Економіки розвинених країн світу не є однорідними. Їх можна поділити на кілька груп, які характеризуються спільними рисами та особливостями

функціонування. Система стимулювання персоналу за кордоном (рис.1.4) ґрунтується на принципах, схожих з українськими, але має й свої особливості.

«Японська система її особливістю є акцент на колективній відповідальності, довгостроковій зайнятості та постійному вдосконаленні працівників. Використовуються такі методи, як система довічного найму, бонуси за стаж роботи, колективні винагороди за результати роботи.

Американська система більше орієнтована на індивідуальні результати та конкуренцію. Використовуються такі методи, як фіксована зарплата, бонуси за виконання та перевиконання планів, комісійні відсотки від продажів.

Європейська система шукає баланс між індивідуальними та колективними інтересами. Використовуються такі методи, як фіксована зарплата, соціальні пакети, бонуси за результати роботи, участь у прибутках» [11].



Рис.1.4. Зарубіжні системи стимулювання працівників (згруповано автором за джерелом [9])

Континентально-європейська система стимулювання праці передбачає більш значну роль держави в економіці, порівняно з англо-американською. Держава відіграє активну роль у регулюванні економіки, соціальному забезпеченні та перерозподілі доходів.

Німецька система стимулювання праці ґрунтується на принципах соціального ринкового господарства, яке поєднує в собі елементи вільної ринкової економіки та активної державної політики. В центрі цієї моделі знаходиться людина як вільна особистість з усіма її інтересами та потребами. Держава відіграє важливу роль у забезпеченні соціального захисту та добробуту громадян.

Між профспілками та роботодавцями регулярно ведуться переговори щодо рівня заробітної плати та умов праці. Це допомагає уникнути трудових конфліктів та сприяє справедливому розподілу доходів. Працівники мають можливість переходити з одного робочого місця на інше, а роботодавці можуть звільняти працівників з поважних причин. Це робить ринок праці більш динамічним та адаптивним до змін економічних умов. Держава надає допомогу безробітним, людям з низьким доходом, пенсіонерам та іншим категоріям населення, які потребують підтримки. Це допомагає зменшити рівень бідності та нерівності. Держава стимулює створення нових робочих місць та допомагає безробітним у пошуку роботи. Це робиться шляхом надання фінансової та іншої підтримки малим та середнім підприємствам, а також через систему професійної підготовки та перепідготовки.

«Французька система стимулювання персоналу ґрунтується на принципах індикативного планування та державного регулювання ринкової економіки. Однією з ключових особливостей французької моделі є поєднання планування та ринкових механізмів. Держава не диктує підприємствам, що їм робити, але створює сприятливі умови для їхнього розвитку. Важливу роль у цій моделі відіграє конкуренція, яка стимулює підприємства до підвищення ефективності та якості продукції» [11].

Система оплати праці у Франції ґрунтується на двох основних моделях. Індивідуальна оплата праці де заробітна плата працівника визначається його кваліфікацією, досвідом, складністю роботи та її результатами.

Індексація заробітної плати передбачає регулярне коригування заробітної плати з урахуванням інфляції та рівня життя. Важливою позитивною тенденцією є те, що в розрахунку заробітної плати у Франції враховується індексація цін на товари та послуги. Це допомагає зберегти реальну купівельну спроможність працівників та захистити їх від знецінення своїх доходів.

Однією з ключових особливостей системи стимулювання та мотивації праці у Великобританії є партнерські взаємовідносини між робітниками та підприємцями. В багатьох британських компаніях існує практика залучення працівників до процесу прийняття рішень. Це може відбуватися через систему представництва працівників у радах директорів, через участь у профспілках або через пряме спілкування з керівництвом. Деякі британські компанії пропонують своїм працівникам програми поділу прибутку. Це може бути у вигляді бонусів, акцій. Деякі британські компанії пропонують своїм працівникам можливість стати акціонерами компанії. Це може бути у вигляді придбання акцій за пільговою ціною або через участь у програмах акціонування працівників.

«У Великобританії існує дві основні моделі оплати праці, які залежать від прибутку підприємства. Акціонерна оплата праці дана модель передбачає виплату працівникам акцій компанії замість або частково замість грошей. Це дає працівникам можливість стати співвласниками компанії та отримувати частину її прибутку у вигляді дивідендів» [9].

Оплата праці, що залежить від прибутку, яка передбачає виплату працівникам бонусів або інших винагород, які залежать від прибутку компанії. Це мотивує працівників до більш продуктивної роботи та сприяє кращому результату компанії.

На основі вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду в сфері мотивації та стимулювання персоналу організацій важливо знайти оптимальне поєднання

матеріальних і нематеріальних стимулів. Тільки грошова винагорода не завжди є найефективнішим мотиватором. Необхідно також використовувати й інші методи, такі як визнання досягнень, надання можливостей для розвитку, створення сприятливої робочої атмосфери тощо.

Система стимулювання праці повинна бути чітко визначеною та прозорою. Працівники повинні чітко розуміти, за що вони отримують винагороду, які критерії оцінки використовуються та коли вони можуть розраховувати на виплати. Важливо встановити чіткий зв'язок між результатами роботи та винагородою. Чим вищий результат, тим більша повинна бути винагорода. Це мотивуватиме працівників до більш продуктивної роботи. Система стимулювання повинна бути гнучкою та адаптивною. Вона повинна враховувати потреби та інтереси конкретних працівників, а також мінливі умови роботи.

Україні необхідно якнайшвидше впроваджувати зарубіжні практики мотивації та стимулювання персоналу. Це допоможе підвищити компетенцію та ефективність українських працівників, що, в свою чергу, сприятиме розвитку економіки країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІМПЕРІЯ ЖИРІВ»

2.1. Характеристика й аналіз динаміки основних показників функціонування підприємства

У 2007 році на базі ВАТ «Луцьк Фудз», одного з лідерів ринку бакалійних товарів в Україні, було створено ТОВ «Імперія жирів».

«Основним завданням нового підприємства стало виробництво маргаринової продукції під ТМ «Маселко». Виробничі потужності ТОВ «Імперія жирів» знаходяться в Нововолинську, Волинська область.

З моменту заснування ТОВ «Імперія жирів» орієнтується на виготовлення якісної рослинножирової продукції. У 2012 році компанія вивела на ринок нову ТМ «Лорен», під якою випускаються професійні маргарини.

Асортимент продукції ТОВ «Імперія жирів» налічує понад 20 видів маргаринів для різних потреб: бутербродних, кулінарних, кондитерських та хлібобулочних виробів» [].

Переваги продукції ТМ «Лорен»:

- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- технологічний супровід;
- розробка рецептур під замовлення;
- доставка по всій Україні;
- оптимальне співвідношення ціна-якість;
- універсальність для будь-яких рецептів.

Крім основної діяльності, ТОВ «Імперія жирів» також здійснює:

- виробництво прянощів та приправ;
- оптову торгівлю продуктами харчування;
- організацію перевезень;
- фінансовий лізинг;

- консультування з питань комерційної діяльності.

Виробництво продукції ТОВ «Імперія жирів» здійснюється на сучасному заводі в Нововолинську. Потужність заводу – 4000 тонн продукції на місяць.

На підприємстві працює близько 50 осіб. Виробництво оснащено 3 сучасними лініями. Асортимент продукції представлений 3 групами:

- бутербродні маргарини («Маселко»);
- професійні маргарини («Лорен»);
- кулінарні маргарини.

Найвищим органом ТОВ «Імперія жирів» є Загальні збори учасників. До їхньої компетенції належить:

- визначення напрямків діяльності та затвердження планів;
- внесення змін до Статуту та статутного фонду;
- створення та відкликання виконавчого органу;
- контроль за діяльністю виконавчого органу.

Збори вважаються правомірними, якщо присутні учасники, які володіють більше 60% голосів. Загальні збори обирають Голову, який контролює діяльність дирекції. Голова обирається на 5 років. До його повноважень належить:

- контроль за виконанням рішень Зборів;
- розгляд звітів та балансів;
- аналіз роботи дирекції;
- організація ревізій.

Виконавчим органом ТОВ "Імперія жирів" є дирекція, яку очолює генеральний директор. Дирекція підзвітна Зборам і виконує їхні рішення. Генеральний директор приймає рішення з усіх питань, окрім тих, що належать до компетенції Зборів або Голови. Він має право:

- діяти від імені товариства;
- затверджувати правила внутрішнього розпорядку;
- приймати інші рішення в межах своїх повноважень.

Контроль за діяльністю дирекції здійснює контрольно-ревізійна служба. На підприємстві також є посада виконавчого директора, який: готує плани фінансово-господарської діяльності; керує майном товариства; готує проекти внутрішніх документів; видає розпорядження; вносить пропозиції щодо кадрів; готує документи для затвердження генеральним директором; розробляє правила та процедури; готує пропозиції щодо використання фондів; готує пропозиції щодо цін та тарифів; виконує інші функції, не суперечливі Статуту. Виконавчий директор призначається та звільняється генеральним директором.

На ТОВ "Імперія жирів" функціонують такі структурні підрозділи:

1. Адміністрація. Займається загальним управлінням та координацією роботи підприємства. Очолює генеральний директор. До складу також входять: заступник генерального директора, заступник з охорони праці, економіст, маркетолог, менеджер з маркетингу, інженер з комп'ютерних систем.

2. Відділ логістики. Відповідає за доставку продукції від виробництва до клієнтів та управління логістичними процесами на підприємстві. Очолює начальник відділу логістики. До складу також входять: менеджер з логістики, завсклади тари та сировини, завсклад готової продукції, вантажники складу.

3. Фінансовий відділ. Забезпечує фінансовими ресурсами виробництво та продаж продукції. Очолює головний бухгалтер (начальник відділу). До складу також входять: заступник головного бухгалтера, бухгалтери.

4. Комерційна служба. Забезпечує підприємство необхідними ресурсами для виробничої діяльності. Очолює комерційний директор. До складу також входять: начальник відділу продажів професійних маргаринів, менеджер з продажу професійних маргаринів, старший технолог, регіональні менеджери, економіст з фінансової роботи.

5. Технічна служба. Обслуговує та ремонтує обладнання, автотранспорт, спецодяг, прибирає територію підприємства та виробничі приміщення. Очолює головний інженер (начальник відділу). До складу також входять: головний енергетик, машиністи холодильних установок, електрослюсарі з ремонту машин, оператори котельні, головний механік, слюсарі-сантехніки, слюсарі-

ремонтники, токарі, механік автотранспорту, водії, лікар, підсобний робітник, двірники, машиніст з прання та ремонту спецодягу, прибиральниця, штукатур.

6. Технологічна служба. Забезпечує технологічний процес виробництва маргаринової продукції. Очолює головний технолог. До складу також входять: заступник головного технолога, технологи.

7. Відділ кадрів. Очолює начальник відділу кадрів.

8. Виробнича служба. Безпосередньо здійснює виробництво продукції. Очолює начальник маргаринового цеху. До складу також входять: майстри, апаратники виробництва харчових жирів, оператори лінії виробництва маргаринів, вантажники цеху, плавильники харчових жирів.

9. Відділ якості. Контролює якість продукції, запобігає браку, розробляє та впроваджує системи управління якістю продукції. Очолює начальник відділу якості. До складу також входять: мікробіолог, хімік-аналітик, лаборант.

Отже, можна говорити, що організаційна структура управління на ТзОВ «Імперія жирів» лінійно-функціональна, що забезпечує виконання поставлених завдань на належному рівні.

За короткий час ТОВ «Імперія жирів» здійснила ряд важливих кроків, які дозволили їй стати одним з лідерів українського ринку харчових жирів.

1. Модернізація виробництва відповідно до світових стандартів: це дозволило випускати продукцію високої якості, що відповідає всім вимогам сучасних споживачів.

2. Навчання персоналу за кордоном: це сприяло підвищенню кваліфікації працівників та впровадженню нових технологій.

3. Удосконалення бізнес-процесів: це призвело до підвищення ефективності роботи підприємства та зниження витрат.

4. Впровадження найуспішніших маркетингових схем: це дозволило компанії значно збільшити обсяги продажів та вивести на ринок нові продукти.

На подальшому етапі проведено аналіз основних показників роботи підприємства за період 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Основні показники роботи ТОВ «Імперія жирів» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
				2022 до 2021		2023 до 2022	
				абсол.	%	абсол.	%
Сума активу (пасиву) балансу на кінець періоду, тис. грн.	32986	56955	75048	23969	72,7	18093	31,8
Маргарин і жири харчові подібні, тонн							
- вироблено	2531	2687	2993	156	6,2	306	11,4
- реалізовано	2436	2703	2849	267	11,0	146	5,4
Обсяг виробництва у відпускних цінах, тис. грн.	61952	126364	148352	64412	104,0	21988	17,4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	59876	125185	146951	65309	109,1	21766	17,4
Операційні витрати на виробництво, тис. грн.	53272	125163	143093	71891	135,0	17930	14,3
Операційні витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн.	0,860	0,990	0,965	0,13	15,2	-0,03	-2,6
Чистий прибуток, тис. грн.	2336	7434	7582	5098	218,2	148,0	2,0
Рентабельність продажу, %	3,9	5,9	5,2	2,0	52,2	-0,8	-13,1
Рентабельність активів, %	7,1	13,1	10,1	6,0	84,3	-2,9	-22,6
Залишкова вартість основних фондів на кін. року, тис. грн.	3581	5032	5830	1451,0	40,5	798,0	15,9
Коефіцієнт зносу основних фондів на кінець року	0,75	0,70	0,69	-0,1	-6,9	0,0	-2,0
Фондовіддача основних засобів, грн.	4,11	7,42	7,87	3,3	80,4	0,5	6,1
Дебіторська заборгованість на кін. року, тис. грн.	30370	15298	22403	-15072	-49,6	7105,0	46,4
Кредиторська заборгованість на кін. року, тис. грн.	4283	7645	16813	3362	78,5	9168,0	119,9
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	64	55	52	-9	-14,1	-3,0	-5,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	6872,1	6684	7598	-188	-2,7	914,0	13,7
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн.	8948	10127	12176	1179	13,2	2049,0	20,2

Примітка. Побудовано автором.

Про збільшення обсягів господарської діяльності даного підприємства свідчить щорічне зростання суми активу балансу – з 32986 тис. грн. у 2021 році до 75048 тис. грн. у 2023 році, або на 127,5%.

Детальніший аналіз також показує, що у 2022 році чиста виручка від реалізації продукції склала 125185 тис грн, що на 9,1% більше показника більше показника минулого року. Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2022 рік склала 55 чол., тобто порівняно з минулим роком зменшилася на 9 осіб, або 14,1%. Середньомісячна заробітна плата усіх працівників за 2022 рік склала – 10127 грн., що на 1179 грн. або 13,2% більше, ніж за аналогічний період минулого року.

Також результати подальшого аналізу свідчать, що робота підприємства протягом аналізованого періоду була стабільною. Зокрема, у 2022 році відбулося зростання й обсягів виробництва й реалізації продукції, що дозволило покращити результати роботи, оскільки підприємство отримало чистий прибуток.

За підсумками 2022 року ТОВ «Імперія жирів» отримало чистий прибуток у розмірі 7434 тис грн, що на 5098 тис грн або у 3 рази більше, ніж за аналогічний період минулого року. Також станом на 01 січня 2023 року сума дебіторської заборгованості по підприємству склала 15298 тис грн, що на 15072 тис грн менше порівняно з її значенням на початок року. Це відбулося за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги, що було пов'язано з дією ряду об'єктивних чинників – подальше розширення дистриб'юторської мережі, підвищення відпускних цін на продукцію у зв'язку із зростанням інфляції.

У 2023 році чиста виручка від реалізації продукції склала 146951 тис грн, що на 17,4% більше показника більше показника попереднього року. Обсяг товарної продукції у діючих цінах за 2023 рік склав 148352 тис грн. Протягом 2023 року первісна вартість основних засобів збільшилася на 1790 тис грн і на кінець року становила 18665 тис грн. Це відбулося за рахунок і введення в дію нових основних засобів. До негативних моментів можна віднести те, що процес

знос основних фондів характеризується певними позитивними змінами. Оскільки, коефіцієнт зносу у 2023 році зменшився до 0,70 порівняно з 0,75 у 2022 році, а загалом за цей період від знизився на 8,8%.

Також середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Імперія жирів» за 2023 рік склала 52 чол., тобто зменшилася порівняно з попереднім роком на 3 осіб або 7,4%. Фонд оплати праці усіх працівників за аналізований період становив 7598 тис грн і збільшився порівняно з попереднім роком на 914 тис грн або 13,7%. Розмір мінімальної тарифної ставки на кінець року становив 6700 грн. Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Імперія жирів» за 2023 рік склала – 12176 грн., що на 2049 грн. або 20,2% більше, ніж за попередній рік. За підсумками 2023 року ТОВ «Імперія жирів» отримало чистий прибуток у розмірі 7582 тис грн., на 2,0% більше, ніж у попередньому році.

Загалом, аналізуючи результати роботи ТОВ «Імперія жирів» за період 2021-2023 рр. можна зробити висновок про переважання позитивних тенденцій зміни переважної більшості основних економічних показників його роботи. Особливу увагу у наступних роках потрібно звернути на оновлення основних засобів, а також збільшення середньомісячної заробітної плати працівників до середнього рівня в економіці країни.

2.2. Особливості формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві

На ТОВ «Імперія жирів» діє система матеріального стимулювання персоналу, яка регламентується розділом «Оплата праці» Колективного договору. До цього розділу додаються:

Положення про оплату праці персоналу.

Положення про преміювання працівників за результатами роботи за місяць.

Положення про виплату одноразової винагороди за підсумками роботи за рік.

Перелік, умови визначення розмірів та виплати доплат і надбавок.

Залежно від специфіки роботи, на підприємстві використовуються такі системи оплати праці: відрядна, відрядно-преміальна, погодинна, погодинно-преміальна.

Розмір заробітної плати (оклади, тарифи) переглядається щороку. Це робиться з урахуванням змін до галузевої угоди та Колективного договору. Між переглядами розміру заробітної плати, вона індексується згідно з чинним законодавством.

Виплата заробітної плати здійснюється двічі на місяць:

- аванс – до 23 числа поточного місяця;
- остаточна виплата – до 7 числа наступного місяця.

Якщо день виплати заробітної плати припадає на вихідний, святковий або неробочий день, то виплата здійснюється напередодні.

Заробітну плату за час щорічної відпустки працівники отримують не пізніше, ніж за 3 дні до її початку. Працівники, які працюють за сумісництвом, отримують оплату за фактично відпрацьований час. Для нарахування заробітної плати за місяць використовуються такі документи:

- штатний розпис;
- таблиць обліку робочого часу;
- акт виконаних робіт за трудовою угодою;
- накази про нарахування інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Перелік, розміри та умови виплати доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників визначаються в Колективному договорі. При цьому дотримуються гарантії та норми, встановлені в додатку 6 Галузевої угоди між Міністерством аграрної політики та продовольства України, галузевими об'єднаннями підприємств харчової і переробної промисловості та

Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2021-2025 роки.

На ТОВ "Імперія жирів" діє система доплат і надбавок, яка стимулює працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків. Доплати передбачені за:

- почесні звання України;
- науковий ступінь;
- суміщення професій (посад);
- розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт;
- шкідливі умови праці;
- інтенсивність праці;
- роботу у вечірній і нічний час.

Крім того, на підприємстві передбачено ряд надбавок:

- за відзнаку «Знак Пошани» Міністерства аграрної політики та продовольства України;
- за складність, напруженість у роботі;
- водіям вантажних і легкових автомобілів, автобусів (за класність);
- водіям легкових автомобілів (за ненормований робочий день).

Розмір доплат і надбавок визначається наказом директора підприємства на підставі службової записки керівника відповідного підрозділу. Важливо зазначити, що надбавки можуть бути скасовані або зменшені у разі: несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи, порушення трудової дисципліни.

Стимулюючі доплати і надбавки також можуть бути скасовані або призупинені у разі: невиконання працівником своїх трудових обов'язків, погіршення якості роботи, недобросовісного виконання посадових обов'язків, порушення трудової та виконавчої дисципліни, простою підприємства або виробничого підрозділу, роботи підприємства або виробничого підрозділу в режимі неповного робочого часу, відсутності фінансової можливості.

Положення про преміювання працівників за основні результати господарської діяльності за місяць спрямоване на підвищення мотивації

працівників до досягнення кращих результатів. Премія виплачується за виконання плану виробництва за місяць (згідно з добовою потужністю).

Розмір премії може становити до 100% посадового окладу або погодинної тарифної ставки працівника з урахуванням всіх надбавок і доплат. У разі невиконання плану виробництва за місяць премія коригується на процент виконання плану.

За погодженням з профспілкою, керівник підприємства має право: збільшувати розмір премії окремим працівникам, які протягом місяця продемонстрували видатні результати або зменшувати розмір премії або не виплачувати її взагалі працівникам, які допустили серйозні недоліки у роботі. Важливо зазначити, що таке рішення може бути прийнято лише за наявності чітких підстав.

Положення про виплату одноразової винагороди за підсумками роботи за рік працівникам підприємства спрямоване на: підвищення ефективності та якості роботи, збільшення продуктивності праці, забезпечення трудової дисципліни, стимулювання працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків.

Цим Положенням визначаються: порядок і умови виплати одноразової винагороди, джерела фінансування виплат, терміни виплати винагороди.

Одноразова винагорода виплачується працівникам після підведення підсумків господарської діяльності за рік. Джерелами фінансування виплат є чистий прибуток підприємства. Право на отримання повної винагороди мають працівники облікового складу, які відпрацювали весь календарний рік.

Пропорційно відпрацьованому часу винагорода виплачується працівникам, які: звільнилися з поважних причин (скорочення штату, призов на військову службу, вихід на пенсію, народження дитини, навчання), були звільнені, але потім повернулися на роботу (після закінчення військової служби, навчання). Не отримують винагороду працівники, які: були звільнені за власним бажанням, звільнені за порушення трудової дисципліни, мають протягом року дисциплінарні стягнення.

До складу заробітної плати, на яку нараховується винагорода, входять: оплата за тарифними годинними ставками, посадові оклади, доплати та надбавки за умови праці, доплати за суміщення професій, індексація заробітної плати, всі види премій за виконання основних виробничих показників.

До складу заробітної плати, на яку нараховується винагорода, не включаються: виплати за дні тимчасової непрацездатності, виплати за основну відпустку, виплати за додаткову відпустку у зв'язку з навчанням, винагорода за підсумками роботи за попередній рік, одноразові премії до ювілейних та святкових дат, матеріальні грошові допомоги, матеріальна допомога на оздоровлення.

Для детальнішого аналізу стимулюючої ролі заробітної плати на підприємстві було проведено порівняльний аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати та мінімальної місячної тарифної ставки, встановленої у Колективному договорі на 2021-2023 роки (рис. 2.1).

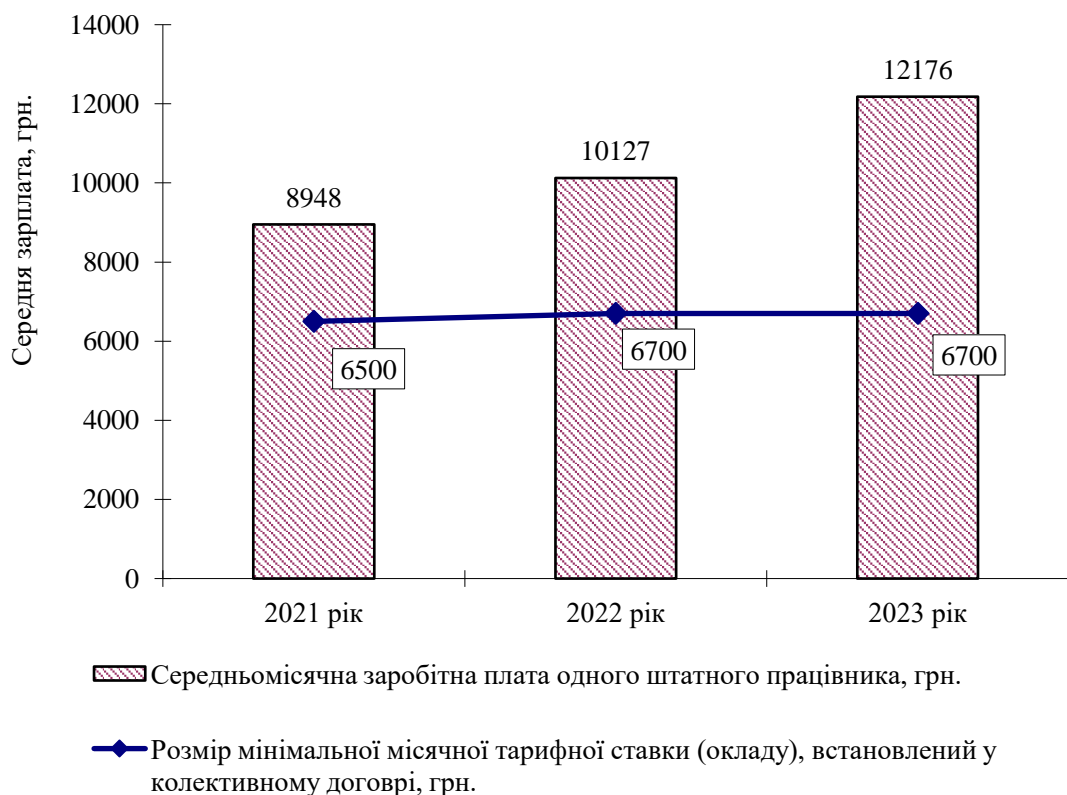


Рис. 2.1. Порівняння динаміки середньомісячної заробітної плати і мінімальної місячної тарифної ставки, встановленої у Колективному договорі підприємства на кінець 2021-2023 рр. (побудовано автором)

Як бачимо, протягом вказаного періоду середньомісячна заробітна плата зростала більшими темпами, ніж мінімальна, яка гарантована тарифна ставка (оклад), передбачені в Колективному договорі за аналогічний період. Зокрема, відсоток перевищення середньої заробітної плати у 2021 році становив 37,7%, збільшившись у 2022 році до 51,1% та до 81,4% у 2023 році. Все це говорить, що ТОВ «Імперія жирів» покращує результати роботи й забезпечує значне перевищення рівня середньої заробітної плати над порівняно з мінімальними стандартами, які передбачено у Колективному договорі.

На наступному етапі проведено аналіз зміни фонду додаткової заробітної плати за елементами, передбаченими у Колективному договорі підприємства, за 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Результати аналізу показують що загальна сума доплат протягом аналізованого періоду мала тенденцію до зменшення – з 427 тис. грн у 2021 році до 274 тис. грн. у 2023 році, або на 35,8%. Це відбулося за рахунок припинення нарахування після 2021 року доплат за інтенсивність праці робітників, зменшення нарахувань за роботу у нічний та вечірній час, тоді як відбулося зростання доплат за роботу у шкідливих умовах праці з 164 тис. грн у 2021 році до 218 тис. грн. у 2023 році, або на 32,9%.

Загалом, серед передбачених Колективним договором доплат не використовувалися керівництвом підприємства, а це значно зменшувало мотиваційну роль додаткової заробітної плати. Це стосується доплат за почесні звання України, а також за суміщення професій (посад), науковий ступінь. Загалом це пояснюється відсутністю у цих працівників необхідних умов для нарахування вказаних видів доплат.

Через дану причину не відбувалося й нарахування ряду надбавок: за відзнаку «Знак Пошани» Міністерства аграрної політики і продовольства України, а також за класність водіям вантажних і легкових автомобілів, автобусів, за складність, напруженість у роботі. Бачимо, що серед усіх видів у звітному періоді проводилось нарахування тільки надбавки за ненормований

робочий день водіям легкових автомобілів, а сума якої мала тенденцію до зростання – з 34 тис. грн у 2021 році до 37 тис. грн. у 2023 році.

Таблиця 2.2. Динаміка фонду додаткової заробітної плати за елементами, згідно Колективного договору підприємства, за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Значення показника у відповідному періоді			Відхилення			
				абсолютне (+,-)		відносне, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Доплати:	427	360	274	-67	-86	-15,7	-23,9
- за почесні звання України	0	0	0	0	0	0,0	0,0
- за науковий ступінь	0	0	0	0	0	0,0	0,0
- за суміщення професій (посад)	0	0	0	0	0	0,0	0,0
- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт	0	11	0	11	-11	0,0	-100,0
- за в шкідливих умовах праці	164	195	218	31	23	18,9	11,8
- за інтенсивність праці робітників	115	0	0	-115	0	-100,0	0,0
- за роботу у вечірній і нічний час	148	154	56	6	-98	4,1	-63,6
Надбавки:	34	29	37	-5	8	-14,7	27,6
- за відзнаку “Знак Пошани” Міністерства аграрної політики та продовольства України	0	0	0	0	0	0,0	0,0
- за складність, напруженість у роботі	0	0	0	0	0	0,0	0,0
- за класність водіям вантажних і легкових автомобілів, автобусів	0	0	0	0	0	0,0	0,0
- за ненормований робочий день водіям легкових автомобілів	34	29	37	-5	8	-14,7	27,6
Оплата відпускних	389	461	411	72	-50	18,5	-10,8
Індексація заробітної плати	0	0	1319	0	1319	0,0	0,0
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	0	40	0	40	-40	0,0	-100,0
Оплата за невідпрацьований час	1869	1870	190,5	1	35	0,1	1,9
Всього фонд додаткової заробітної плати	2719	2760	3946	41	1186	1,5	43,0

Примітка. Побудовано автором.

Отже, надбавки на підприємстві також не виконують своєї функції додаткового матеріального стимулювання працівників.

З поміж інших елементів фонду додаткової заробітної плати найбільшою була сума виплат за невідпрацьований час, а це пов'язано з оплатою цілозмінних простоїв виробництва, які були не з вини працівників, але сума яких поступово зростала з 1869 тис. грн. у 2021 році до 1905 тис. грн. у 2023 році, або на 1,9%. Крім того, у 2023 році підприємство здійснювало індексацію заробітної плати на суму 1319 тис. грн., що дало можливість частково компенсувати втрату доходів внаслідок суттєвого зростання інфляції після 2022 року.

У даному періоді ТОВ «Імперія жирів» практично не користувалося таким видом додаткового матеріального стимулювання як премії і винагороди, які мають системний характер, адже тільки у 2022 році сума за цією статтею витрат склала тільки 40 тис. грн.

Отже, спостерігалось загальне щорічне збільшення протягом даного періоду фонду додаткової заробітної плати з 2719 тис. грн. у 2021 році до 3946 тис. грн. у 2023 році, або на 45,1%, а це відбулося не за рахунок використання додаткових елементів у системі матеріального стимулювання. Це відбувалося переважно за рахунок використання передбачених законодавством компенсаторних механізмів (зокрема. індексація заробітної плати, доплат за роботу у шкідливих умовах праці тощо). Тому дуже важливе значення для підприємства буде мати детальніший економічний аналіз ефективності системи матеріального стимулювання персоналу, що надалі дозволить виявити резерви підвищення стимулюючої ролі оплати праці на підприємстві.

2.3. Факторний аналіз та оцінка ефективності системи матеріального стимулювання персоналу

Для оцінки ефективності використання коштів на оплату праці доцільно використовувати такі показники, як обсяг виробництва, дохід від реалізації, суму операційного, реінвестованого (або чистого) прибутку на 1 гривню заробітної плати та ін. Надалі у процесі аналізу слід вивчити динаміку вказаних показників (табл. 2.3).

Як бачимо, на основі представлених у таблиці показників можна зробити висновок, що на підприємстві у 2021-2023 роках в цілому забезпечено ефективне використання коштів на оплату праці. Адже забезпечено постійне зростання показників виробництва, виручки, операційного прибутку, та чистого прибутку у розрахунку на 1 грн. витрат на оплату праці у звітному періоді. При цьому, найбільшими темпами приросту цих показників відзначалися показники виручки та прибутків у розрахунку на 1 грн. витрат на оплату праці.

Таблиця 2.3. Показники ефективності використання фонду оплати праці за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхилення, +, -		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Виробництво продукції на 1 грн заробітної плати, грн	16,825	14,745	19,662	-2,080	4,917	2,837
Виручка на 1 грн зарплати, грн	14,049	14,718	18,969	0,670	4,251	4,920
Сума операційного прибутку на 1 грн зарплати, грн	0,725	0,735	0,849	0,010	0,114	0,124
Сума реінвестованого (чистого) прибутку на 1 грн зарплати, грн	0,408	0,351	0,344	-0,058	-0,007	-0,064

Примітка. Побудовано за методикою [46]

Для факторного аналізу виробництва продукції на гривню заробітної плати можна використовувати наступну модель, яка детально описана у працях Г.Савицької [16].

Для розрахунку впливу факторів за наведеними вище моделями може використовуватися спосіб ланцюгових підстановок. Використовуючи дані таблиці 2.4, визнаємо, за рахунок яких факторів змінився чистий прибуток на 1 грн зарплати.

Таблиця 2.4. Дані для факторного аналізу прибутку на 1 грн. зарплати за 2022-2023 рр.

Показники	Познач.	2022 рік	2023 рік	Віхилення	
				абсол.	відносне, %
Операційний прибуток, тис грн	ПР	9022	10679	1657	18,4
Чистий прибуток, тис грн	ЧП	7434	7582	148	2
Доля чистого прибутку в загальній сумі операційного прибутку	Дчп	0,824	0,7100	-0,114	-13,8
Виручка від реалізації продукції, тис грн	ВР	125185	146951	21766	17,4
Вартість виробленої продукції, тис грн	ВП	126364	148352	21988	17,4
Питома вага виручки у вартості виробленої продукції, %	УР	0,991	0,991	0,00	0,00
Рентабельність продажу, %	Рпр	7,207	7,267	0,06	0,8
Фонд заробітної плати, тис грн	ФЗП	6684,0	7598,0	914,0	13,7
Середньорічна заробітна плата ПВП, тис грн	СЗП	121,527	146,115	24,588	20,2
Операційний прибуток на гривню зарплати, грн	ПР / ФЗП	1,35	1,406	0,056	4,1
Чистий прибуток на гривню зарплати, тис грн	ЧП / ФЗП	1,11	1,00	-0,114	-10,3
Питома вага робітників у загальній чисельності ПВП, %	УД	0,564	0,558	-0,01	-1,1
Відпрацьовано днів одним робітником в рік	Д	744	756	12	1,6
Середня протяжність робочого дня, год	П	7,69	7,81	0,12	1,6
Середньо годинний виробіток робітника, грн	ЧВ	712,53	865,94	153,41	21,5
Кількість годин витрачених на виробництво продукції, год	Т	177346	171320	-6026	-3,4
Середньоспискова чисельність робітників, чол	ЧР	31	29	-2	-6,5
Середньоспискова чисельність ПВП, чол	ПВП	55	52	-3	-5,5
Кількість відпрацьованих днів усіма робітниками, днів	Σ Д	23062	21936	-1126	-4,9

Примітка. Побудовано за методикою [16].

Результати підготовчих розрахунків впливу основних факторів за методом абсолютних різниць за 2022-2023 рр., представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Розрахунок впливу основних факторів на прибуток у розрахунку на 1 грн зарплати за 2022-2023 рр. за методом ланцюгових підстановок

Показник		Доля чистого прибутку в загальній сумі прибутку	Рентабельність продажу, %	Питома вага виручки у вартості виробленої продукції, %	Середньогодинний виробіток робітника, тис.грн.	Середня протяжність робочого дня, год.	Відпрацьовано днів одним робітником в рік	Питома вага робітників у загальній чисельності ПВП, %	Середньорічна заробітна плата ПВП, тис.грн.	Значення показника, коп.
Позначення		Дчп	Рпр	УР	ЧВ	П	Д	УД	СЗП	ЧП / ФЗП
ЧП / ФЗП (2022 р.)	період	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	
	значення показника	0,824	7,207	0,991	712,53	7,69	744	0,564	121,527	1113,43
ЧП / ФЗП (ум.1)	період	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2023 рік	
	значення показника	0,824	7,207	0,991	712,53	7,69	744	0,564	146,115	926,06
ЧП / ФЗП (ум.2)	період	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік	
	значення показника	0,824	7,207	0,991	712,53	7,69	744	0,558	146,115	916,21
ЧП / ФЗП (ум.3)	період	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	
	значення показника	0,824	7,207	0,991	712,53	7,69	756	0,558	146,115	930,99
ЧП / ФЗП (ум.4)	період	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	
	значення показника	0,824	7,207	0,991	712,53	7,8	756	0,558	146,115	945,52
ЧП / ФЗП (ум.5)	період	2022 рік	2022 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	
	значення показника	0,824	7,207	0,991	865,94	7,8	756	0,558	146,1154	1149,09
ЧП / ФЗП (ум.6)	період	2022 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	
	значення показника	0,824	7,207	0,991	865,94	7,8	756	0,558	146,115	1149,09
ЧП / ФЗП (ум.7)	період	2022 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	
	значення показника	0,824	7,267	0,991	865,94	7,8	756	0,558	146,115	1158,66
ЧП / ФЗП (2023р.)	період	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	2023 рік	
	значення показника	0,71	7,267	0,991	865,94	7,8	756	0,558	146,115	998,36

Примітка. Побудовано за методикою [16].

Загальний розрахунок впливу цих факторів представлено у таблиці 2.6 та на рисунку 2.2, який свідчить, що у даний період відбулося загальне зменшення показника чистого прибутку на 1 грн зарплати на 115,10 коп.

Таблиця 2.6. Визначення розміру впливу факторів на зміну прибутку в розрахунку на 1 грн зарплати за 2022-2023 рр.

Фактор	Розрахунок впливу, коп			
Загальна зміна чистого прибутку на 1 грн. зарплати, коп	998,36	-	1113,43	= -115,1
в тому числі за рахунок:				
- долі чистого прибутку в загальній сумі валового прибутку	998,36	-	1158,66	= -160,3
- рентабельності продажу	1158,66	-	1149,09	= 9,57
- питомої ваги виручки у вартості виробленої продукції	1149,09	-	1149,09	= 0
- середньогодинного виробітку робітника	1149,09	-	945,52	= 203,57
- середньої протяжності робочого дня	945,52	-	930,99	= 14,53
- відпрацьованих днів одним робітником в рік	930,99	-	916,21	= 14,78
- питомої ваги робітників у загальній чисельності ПВП	916,21	-	926,06	= -9,85
- середньорічної заробітної плати ПВП	926,06	-	1113,43	= -187,37

Примітка. Побудовано за методикою [16]

Це сталося через негативного впливу ряду факторів, зокрема, зменшення долі чистого прибутку в загальній сумі валового прибутку (-160,30 коп), середньорічної заробітної плати ПВП (-187,37 коп), зміни питомої ваги робітників у загальній чисельності ПВП (-9,85 коп).

Відповідно позитивний вплив інших факторів був сумарно меншим. Найбільший позитивний внесок було отримано від зміни рентабельності продажу (+9,57 коп), зростання середньогодинного виробітку робітника (+203,57 коп), зростання середньої протяжності робочого дня (+14,53 коп), а також зростання кількості відпрацьованих днів одним робітником в рік (+14,78 коп).

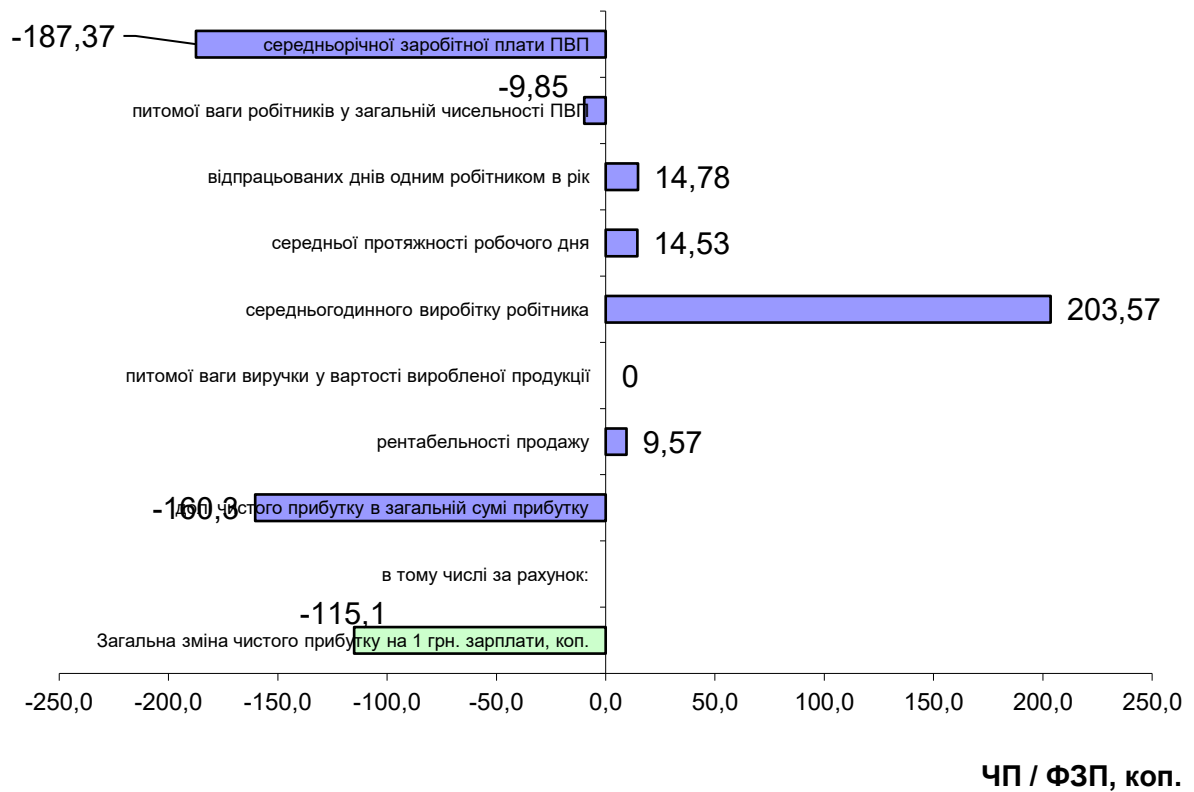


Рис. 2.2. Порівняння розмірів впливу факторів на показник (побудовано автором)

Отже, на основі проведеного дослідження видно, що основними напрямками для пошуку і реалізації резервів підвищення ефективності системи матеріального стимулювання персоналу на даному підприємстві є підвищення середньомісячної заробітної плати працівників, а також зростання прибутковості роботи підприємства загалом. Це дасть підприємству більше можливостей для використання прибутку для цілей додаткового матеріального стимулювання персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У поданій кваліфікаційній роботі бакалавра представлено узагальнення отриманих результатів аналізу та оцінки, а також пропозиції для вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Імперія жирів», що дало змогу виділити ряд висновків:

1. У даній науковій роботі було комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти стимулювання праці в сучасних умовах. Стимулювання праці – це постійний процес, який потребує постійного вдосконалення. Підприємствам необхідно регулярно переглядати та оновлювати свої системи стимулювання праці з урахуванням зміни умов праці, потреб працівників та цілей підприємства

Важливо пам'ятати, що не існує універсальної системи стимулювання праці, яка б підходила всім підприємствам. Кожне підприємство має розробити свою власну систему стимулювання праці, яка буде відповідати його специфіці та потребам. Ефективна система стимулювання праці - це запорука успіху будь-якого підприємства.

2. Комплексно досліджено принципи та методи стимулювання праці в сучасних умовах. Використання різноманітних методів стимулювання праці надає низку переваг, які сприяють кращій роботі та загальній продуктивності працівників. Працівники мають різні потреби, мотивації та стилі роботи. Деякі люди можуть бути більш мотивовані фінансовими стимулами, такими як бонуси або премії, тоді як інші можуть цінувати нематеріальні стимули, такі як визнання, похвала або можливість саморозвитку. Використання різноманітних методів стимулювання дозволяє охопити ширший спектр потреб працівників та мотивувати їх більш ефективно. Запропонувавши працівникам різні можливості для стимулювання, ви демонструєте, що цінуєте їхню роботу та прагнете до їхнього задоволення. Це може призвести до підвищення залученості та лояльності працівників, що, в свою чергу, може призвести до зниження плинності кадрів та покращення загального морального духу.

Використання різних принципів стимулювання праці ґрунтується на тому, що не існує універсального підходу, який би однаково ефективно мотивував усіх працівників. Різні люди мають різні потреби, цінності та мотивації, тому важливо використовувати комплексний підхід, який враховує цю різноманітність.

3. Різні країни та культури мають різні підходи до стимулювання праці, що може призвести до нових ідей та передових практик, які можна адаптувати до вашого власного контексту. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє порівняти та проаналізувати різні системи стимулювання праці, що може допомогти вам визначити, які методи найкраще підходять для вашого підприємства та ваших працівників. Ви можете дослідити, як різні фактори, такі як культура, економічний розвиток та політична система, впливають на підходи до стимулювання праці в інших країнах.

З метою підвищення мотивації працівників та їх продуктивності пропонується чітко пов'язати цілі підприємства з системою винагород.

Це дозволить ідентифікувати пріоритетні напрямки вдосконалення та чітко окреслити їх для працівників, контролювати рівень майстерності кожного працівника, об'єктивно оцінювати внесок працівників у досягнення цілей, підвищити ефективність корпоративної культури.

Система винагород може ґрунтуватися на оцінці заслуг, яка передбачає встановлення заробітної плати з урахуванням показників якості роботи. Оцінювати працівників можна за такими факторами:

- виробничі (виконання норм, рівень браку, використання робочого часу);
- особистісні (ініціативність, трудова і творча активність, відповідальність).

Існує багато методів оцінки заслуг, наприклад бальна оцінка, анкетування, експертна оцінка, групування працівників за результатами оцінки, оцінка робіт також є поширеним інструментом управління персоналом.

Вона використовується для планування кадрового складу, визначення місця працівника в ієрархії заробітної плати, проте, оцінка робіт не завжди враховує індивідуальні здібності та зусилля працівників.

Стимулювання підвищення якості робочої сили сприятиме:

- залученню та відбору кваліфікованих кадрів;
- систематичній атестації працівників;
- закріпленню кадрів на підприємстві;
- створенню належних умов праці;
- матеріальному стимулюванню професійного зростання.

Незважаючи на існуючі механізми мотивації, на підприємстві спостерігається плінність кадрів, яка негативно впливає на його діяльність. Для вирішення цієї проблеми пропонується організувати управління плінністю кадрів за такими етапами:

- 1) визначення рівня та динаміки плінності кадрів;
- 2) аналіз економічних витрат, пов'язаних з плінністю кадрів;
- 3) виявлення причин плінності кадрів;
- 4) розробка заходів для нормалізації процесу плінності кадрів;
- 5) оцінка ефективності вжитих заходів;

Управління плінністю кадрів дозволить мінімізувати такі негативні явища, як втрата робочого часу, витрати на звільнення та працевлаштування, зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливо зазначити, що для підвищення продуктивності праці необхідні нетрадиційні підходи, які б враховували потенціал працівників, їх освіту, навички та прагнення до самореалізації.

З метою підвищення продуктивності праці та покращення загальної атмосфери на підприємстві пропонується впровадити комплекс заходів, спрямованих на гуманізацію праці.

Це передбачає зробити роботу працівників більш змістовною, щоб вона відповідала їх кваліфікації та потребам, забезпечити комфортні умови праці та

адаптувати робоче місце до потреб працівника, стимулювати активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань, розробити систему мотивації, яка буде ґрунтуватися як на матеріальних, так і на нематеріальних стимулах.

Впровадження цих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працею, знизити плинність кадрів, покращити якість роботи, зміцнити командний дух. Одним з нових підходів до мотивації може бути стимулювання внутрішньої відповідальності працівників.

Також, важливою складовою успішного управління персоналом є чітка кадрова стратегія, яка має включати:

- планування кадрового складу;
- розробку системи підбору та навчання персоналу;
- оцінку та розвиток потенціалу працівників;
- забезпечення мотивації та лояльності працівників;
- управління кадровими ризиками.

Для ефективної реалізації кадрової стратегії пропонується створити на підприємстві посаду заступника директора з персоналу. Він буде відповідати за розробку та впровадження кадрової стратегії, управління кадровими службами, взаємодію з керівниками інших структурних підрозділів, контроль за виконанням кадрових заходів.

Важливою складовою мотивації є система винагород. Вона має бути чітко продуманою та справедливою. При розробці системи винагород слід враховувати цілі підприємства, потреби та очікування працівників, можливості підприємства. Система винагород може включати:

- матеріальні винагороди (заробітна плата, премії, бонуси);
- нематеріальні винагороди (подяки, грамоти, публічне визнання);
- соціальні пільги (медичне страхування, оплата відпусток, навчання).

Важливо, щоб система винагород була гнучкою та могла бути змінена в залежності від потреб та ситуації на підприємстві.

Окрім системи винагород, для мотивації працівників також важливо використовувати інші методи, такі як: створення сприятливого мікроклімату в

колективі, забезпечення можливостей для професійного розвитку, надання працівникам свободи та відповідальності, заохочення ініціативи та творчості.

Впровадження комплексу заходів, спрямованих на мотивацію та гуманізацію праці, дозволить ТОВ «Імперія жирів» створити команду кваліфікованих та лояльних працівників, які будуть готові досягати спільних цілей.

Щоб підвищити продуктивність праці, рекомендується порівняти динаміку річного, денного та годинного виробітків. Це допоможе виявити резерви для покращення використання робочого часу. З метою реалізації запропонованих вище заходів, на підприємстві слід розробити план організаційно-технічних заходів. План має містити перелік резервів підвищення продуктивності праці, заходи щодо їх реалізації, очікувані втрати, терміни виконання, відповідальних виконавців.

Дослідження показало, що на підприємстві існує багато резервів для підвищення продуктивності праці. Їх можна реалізувати шляхом:

- реконструкції, модернізації та оновлення виробничих потужностей і технологій;
- економії енергоресурсів;
- збільшення обсягів виробництва продукції без суттєвого зростання чисельності працівників.

У плановому періоді зростання продуктивності праці на ТОВ «Імперія жирів» має забезпечити: збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення прибутковості роботи, оновлення виробничих потужностей, збільшення платежів до бюджетів.

Для цього необхідно розробити та обґрунтувати інноваційні рішення. Раніше пропонувалося пов'язати розміри оплати праці з особистим внеском працівників у кінцеві результати роботи підприємства. Проте, це стосувалося лише «тарифної» частини заробітку. Основна ж заробітна плата не може вирішити низку проблем, таких як: підвищення результативності господарської діяльності, дотримання виробничої та трудової дисципліни.

Ці проблеми можна вирішити за допомогою заохочувальних виплат (премій, дивідендів). Преміювання за виробничі результати на підприємстві поширене. Це пов'язано з низькими тарифними ставками в минулому. Зараз премія відіграє не стільки стимулюючу, скільки компенсаційну роль. Перехід до ринкових відносин поступово змінює ставлення до премій. Підприємству вигідно виплачувати премії зараз, щоб не відкладати платежі на потім, коли зменшиться прибуток, що підлягає оподаткуванню. Працівникам же вигідно отримати премії зараз, адже інфляція може зменшити їх купівельну спроможність у майбутньому. Поточне преміювання на підприємстві може бути організовано за двох умов: цикл «виробництво – реалізація» має бути коротким, а результати діяльності підприємства мають дозволяти виплачувати премії.

Премії з прибутку можуть стимулювати різні види діяльності, наприклад: безперервний стаж роботи на підприємстві, виконання робіт (послуг), не передбачених плановим завданням, але які збільшують прибуток підприємства.

Найважливішим видом преміювання є стимулювання за результатами господарської діяльності з розподілом прибутку та дивідендів. Головна проблема в організації цього виду преміювання – це вибір методів розподілу коштів між підрозділами та працівниками. Принципами розподілу прибутку мають бути: справедливість (відповідність внеску) та заінтересованість у збільшенні прибутку.

З метою стимулювання працівників до оволодіння суміжними операціями та професіями, постійного вдосконалення трудових навичок та підвищення якості роботи, а також економії матеріальних ресурсів та робочого часу пропонується запровадити надбавку за професійну майстерність.

Для стимулювання працівників до:

- оволодіння суміжними операціями та професіями;
- постійного вдосконалення трудових навичок;
- підвищення якості роботи;
- економії матеріальних ресурсів та робочого часу.

Пропонується запровадити надбавку за професійну майстерність. Як буде встановлюватися та скасовуватися надбавка:

1) надбавку за професійну майстерність пропонується встановлювати робітникам 3-6 розрядів в розмірі до 30% до тарифної ставки відповідного розряду;

2) кошти на виплату надбавок формуватимуться за рахунок економії фонду заробітної плати відповідної категорії працівників і відноситимуться на собівартість продукції;

3) надбавки включаються до обрахунку середньомісячної зарплати робітників;

4) надбавка скасовується при випуску неякісної продукції, невиконанні нормованих завдань, порушенні трудової дисципліни, спробах крадіжок.

Критерії оцінки рівня професійної майстерності: освоєння і постійне виконання робіт по суміжних операціях, професіях, досягнення високої майстерності в виконанні робіт по своїй і суміжній професіях, дотримання технологічної і виробничої дисципліни, робота без браку, що перевищує ТНВ, оцінку ефективності та якості праці робітника проводить керівник структурного підрозділу за спеціальною анкетною.

Перелік суміжних професій і робіт, які рекомендуються освоїти робітнику, визначається майстром, затверджується начальником цеху і погоджується з планово-економічним відділом. Освоюваною суміжною професією рахується професія, по якій робітнику присвоєний у встановленому порядку тарифний розряд не нижче третього. При освоєнні необхідної кількості суміжних операцій чи професій, оцінці працівника по 5-ти бальній системі, майстер вносить пропозицію про встановлення робітнику надбавки за професійну майстерність.

Пропозиція про встановлення надбавки за професійну майстерність оформляється та попередньо погоджується начальником цеху з планово-економічним відділом та подається для затвердження комісіями, які очолюються відповідними заступниками директора по напрямках.

Важливим є підвищення статусу та кваліфікації лінійного персоналу, зокрема майстрів та технологів. Підвищення кваліфікації лінійного персоналу дозволить покращити рівень організації виробництва і праці, якість технологічних рішень, а значить і такі комплексні показники ефективності, як продуктивність і якість (конкурентоспроможність) продукції.

Пропонується ввести звання «Майстер I класу», «Майстер II класу», «Майстер III класу», що поширюється на лінійний персонал підприємства (майстрів, старших майстрів, механіків, енергетиків та ін.). Мають бути описані кваліфікаційні вимоги та завдання та обов'язки для кожного звання. Для проведення атестації лінійного персоналу створюється атестаційна комісія. Атестаційна комісія даватиме за спеціальною атестаційною анкетною оцінку.

В сучасних українських реаліях існує багато методів стимулювання працівників, але їхня ефективність не завжди відповідає очікуванням. Наразі працівників найбільше мотивують матеріальні стимули. Грошове заохочення, без сумніву, залишається дієвим інструментом, але його важливо правильно використовувати.

Нематеріальні стимули, яким часто приділяють менше уваги, можуть бути не менш ефективними, якщо їх правильно застосовувати. Ефективність роботи персоналу залежить від багатьох факторів, зокрема:

- зміст роботи: цікава робота мотивує краще;
- умови праці: комфортні умови сприяють кращій працездатності;
- режим роботи: зручний графік роботи робить життя працівника збалансованим;
- рівень організації робочого процесу: чітка організація роботи економить час і сили.

В комфортних умовах, при цікавій роботі, в доброму колективі людина працює з більшим задоволенням і кращим результатом. Важливо, щоб працівник відчував свою цінність, перспективу розвитку і зростання. Визнання і висока оцінка результатів роботи мотивують до нових звершень.

Щоб підвищити ефективність стимулювання, можна запозичити досвід провідних країн. За кордоном давно використовують нестандартні підходи до управління персоналом, які мотивують працівників до кращої роботи. Проаналізувавши ці підходи, керівництво може обрати ті, що найбільше підходять для даного підприємства, і впровадити їх. Це призведе до зростання продуктивності як працівників, так і компанії в цілому.

З метою підвищення ефективності стимулювання працівників ТОВ «Імперія жирів» пропонується впровадити систему моніторингу дієвості стимулювання. Це передбачає систематичне спостереження та контроль за діючою системою стимулювання на підприємстві. Це дозволить проводити постійну діагностику, виявляти проблеми та за потреби вносити зміни до системи стимулювання, активізувати участь керівництва в управлінні персоналом.

Це дозволить підвищити результативність роботи працівників, збільшити їх продуктивність, покращити якість роботи, досягти кращих результатів діяльності підприємства загалом. Для цього керівництву рекомендується: виділяти більше часу для питань, пов'язаних з персоналом, спілкуватися з кожним працівником, налагоджувати добрі стосунки з персоналом, створювати атмосферу цінності та причетності працівників до загальної справи.

Спілкування з працівниками дозволить: підвищити їх емоційний та психологічний стан, позбавити від тривоги, стресу та напруги, налагодити сприятливий психологічний клімат у колективі. Зважаючи на те, що на підприємстві переважають старші спеціалісти, рекомендується найняти нових молодих працівників. Завдяки цьому можна буде внести інноваційні зміни в діяльність підприємства, покращити систему винагород, зробити її більш ефективною.

В цілому, впровадження запропонованих заходів дозволить створити на ТОВ «Імперія жирів» ефективну систему стимулювання персоналу, що призведе до підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи та загального зростання результативності діяльності підприємства.

Одним з таких методів може стати залучення персоналу до активної участі у діяльності підприємства. Це передбачає надання працівникам можливості: аналізувати та оцінювати роботу підприємства, вільно висловлювати свою думку щодо проблем та пропонувати шляхи їх вирішення, брати участь у формуванні цілей та завдань, вносити пропозиції щодо покращення методів роботи, режимів праці та відпочинку, облаштування робочих місць.

Такий підхід дасть працівникам відчуття причетності до управління, важливості та поваги, що стимулюватиме їх до кращої роботи. Ще одним ефективним методом є стимулювання творчого зростання та ініціативи працівників. Для цього можна використовувати та впроваджувати найкращі ідеї та пропозиції, надавати працівникам можливість самостійно вирішувати певні завдання, заохочувати до впровадження інновацій. Це дасть працівникам відчуття власної значущості та стимулюватиме їх до творчості та нових ідей.

Важливим методом стимулювання є також визнання кращих працівників. Це можна робити шляхом публічного оголошення про досягнення перед колективом, вручення нагород, занесення імен на дошки пошани. Таке визнання заслуг стимулюватиме до конкуренції, яка є потужним мотиватором. Нагороди можуть бути як грошовими, так і негрошовими (сертифікати, путівки на відпочинок, подарунки). Це додатково мотивуватиме працівників до кращої роботи та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Одним з недооцінених, але дуже ефективних методів стимулювання, є кар'єрний ріст. Найкращих працівників слід першочергово переводити на вищі посади або більш кваліфіковані роботи. Це значно підвищить їх авторитет та мотивуватиме до кращої роботи. Працівник буде прагнути до кращих результатів, щоб здобути нову посаду.

Важливим фактором якісної праці є баланс між відпочинком та навантаженням. Для зменшення стресу працівників можна запровадити систему надання додаткових вихідних тим, хто працює на найважчих та найбільш виснажливих роботах. Необхідно знайти оптимальне співвідношення між заробітною платою, преміями, надбавками та іншими заохоченнями.

Зараз премії часто виплачуються систематично, що може призводити до демотивації працівників. Важливо, щоб винагорода залежала від результатів роботи. Для цього потрібно налагодити систему оцінювання персоналу та виплачувати премії за якість та обсяг виконаної роботи. Це стимулюватиме працівників до кращої роботи, адже їх доходи напряду залежатимуть від їхніх зусиль. Стимулювання може бути як позитивним, так і негативним.

Для робітників, які неякісно або не в повному обсязі виконують свої обов'язки, можна застосовувати систему штрафів та інших матеріальних стягнень. Такі стягнення також можуть застосовуватися за порушення трудової дисципліни або недбале ставлення до обладнання чи робочого місця. Така система негативного стимулювання може ефективно вплинути на подальшу діяльність порушника, а також стати прикладом для інших працівників, що дозволить уникнути подібних порушень.

Отже, система стимулювання ТОВ «Імперія жирів», хоча й ефективна загалом, потребує вдосконалення. Щорічне підвищення зарплат та надбавок, хоча й необхідне, не може бути значним через обмежені фінансові можливості. Тому керівництву слід шукати нові, сучасні та нестандартні методи стимулювання, які суттєво підвищать продуктивність праці та прибутки фірми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик В. В., Кравчик Ю. В. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Economic synergy*. 2021. Iss. 2. С. 68-77.
2. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2019. - Вип. 3. - С. 90-96.
3. Гончаренко Н. Г. Матеріальне стимулювання праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 295-300.
4. Гринь Є. Л. Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 47-51.
5. Давидова О. В., Точонов І. В. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. Збірник наукових праць *Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 61-68.
6. Єлісеєва О. К., Кутова Н. Г. Оцінка механізму стимулювання персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 76-81
7. Квасній Л. Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 4. С. 62-66.
8. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 180-184.
9. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
10. Колесник В. І. Стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, Вип. 2. С. 62-67.

11. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414-420.

12. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 64-69.

13. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 64-69.

14. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Терешук А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. - № 5.

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

16. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.

17. Статівка Н. В. Удосконалення процедури впровадження раціональної системи стимулювання персоналу. *Креативний простір*. 2021. № 2. С. 145-146.

18. Столбуненко Н. М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 3. С.217-232.

19. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 205-208.

20. Тесленок І. М., Гладун А. О. Удосконалення системи стимулювання інноваційної активності персоналу ТОВ «ЗЛМЗ». *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 211-220.

21. Тимош І. Аналіз ролі матеріальних стимулів в системі мотивації персоналу підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. пр.* Тернопіль. нац. економ. ун-т, Каф. економ. аналізу. Тернопіль, 2016. Вип. 7. С. 363-366
22. ТЗОВ «ІМПЕРІЯ ЖИРІВ». Оpendатабот. Ітернет-портал. URL: <https://opendatabot.ua/c/35354060>
23. ТОВ «Імперія жирів». Офіційний веб-сайт. URL: <https://maselko.com.ua/>
24. Червінська Л. П. Індивідуалізація матеріального стимулювання персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика.* 2016. № 1. С.74-80.
25. Шулла Р. С., Колісник Г. М, Попик М. М. Концепція маржинального прибутку як інструменту інформаційної підтримки управлінських рішень та стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2022. Вип. 1. С. 10-20.

ДОДАТКИ

Додаток А
Фора № 1 „Баланс”
ТОВ «Імперія жирів»

Додаток Б
Фора № 2 „Звіт про фінансові результати”
ТОВ «Імперія жирів»