

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників приватного акціонерного товариства «Козятинхліб»»**

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-20мз  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Дорошенко В.О.  
Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ

\_\_\_\_\_ Адлер О.О.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, маркетингу та економіки ВНТУ

\_\_\_\_\_ Вітюк А.В.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Допущено до захисту**  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

\_\_\_\_\_  
Підпис  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Вінниця ВНТУ – 2022 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань - 07 Управління і адміністрування  
Спеціальність 073 – Менеджмент  
Освітньо-професійна програма - Менеджмент підприємств, організацій і установ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
ЕПВМ,  
к.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ О.Й. Лесько  
“ 25 ” 01 2022 року

## **З А В Д А Н Н Я** **НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Дорошенко Віктору Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників приватного акціонерного товариства "Козятинхліб"

керівник роботи доцент кафедри ЕПВМ, к. т. н., доцент Адлер Оксана Олександрівна,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “     ”     2022 року №    

2. Строк подання студентом роботи 30.05.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАТ «Козятинхліб» та ін. джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретичні засади матеріального та морального стимулювання персоналу сучасного підприємства; провести аналіз системи матеріального та морального стимулювання працівників на ПрАТ «Козятинхліб»; розробити практичні рекомендації з удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників ПрАТ “Козятинхліб” і загальної системи менеджменту.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

рисунки системи та видів стимулювання праці; групи чинників стимулювання праці, системи показників оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві та методів оцінки їх ефективності; шкала оцінки ефективності та фактори та критерії оцінки матеріального та нематеріального стимулювання праці; рисунок форм стимулювання праці; рисунки динаміки досліджуваних в роботі показників фінансово-господарської діяльності праці на ПрАТ «Козятинхліб»; наявна та удосконалена організаційна структура управління ПрАТ «Козятинхліб», тощо.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальний	доц.кафедри ЕПВМ, к.т.н, доцент Адлер О.О.	31.01.2022	

7. Дата видачі завдання 31.01.2022 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	31.01.2022 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР ( 1-й розділ МКР)	лютий- березень 2022 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР ( 2-й розділ МКР)	квітень 2022 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР ( 3-й розділ МКР)	травень 2022 р.	
	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень 2022	
	Рецензування МКР	06.06.2022	
	Захист МКР	червень 2022р. за графіком кафедри	

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Дорошенко В.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Адлер О.О.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота складається з 85 сторінок формату А4, на яких є 18 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел містить 57 найменувань.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням працівників на сучасному підприємстві.

У першому розділі роботи розглянуто поняття та значення матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці, аналіз системи показників оцінки ефективності матеріального і морального стимулювання персоналу на підприємстві та форм та методів матеріального і морального стимулювання персоналу на сучасному підприємстві.

У другому розділі наведено Загальна характеристика ПрАТ «Козятинхліб» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності за період 2018-2020 років, аналіз основних показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб» та загальної системи менеджменту на ПрАТ «Козятинхліб».

У третьому розділі здійснено обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для ПрАТ «Козятинхліб», розроблено систему практичних рекомендацій з удосконалення комплексу матеріального та морального стимулювання праці в системі мотивації праці на ПрАТ «Козятинхліб» а також економіко-математичне моделювання залежності економічних факторів мотивації персоналу від виробітку.

Ключові слова: матеріальне стимулювання, праця, мотивація, нематеріальне стимулювання, ефективністю.

## ABSTRACT

The master thesis consists of 85 A4 pages, which have 18 figures, 10 tables, the list of sources used contains 57 items.

The aim of the work is to develop practical recommendations for improving the management system of material and intangible incentives for employees in a modern enterprise.

The first section considers the concept and importance of material and moral incentives for staff in the system of work motivation, analysis of the system of indicators for evaluating the effectiveness of material and moral incentives for staff and forms and methods of material and moral incentives for modern enterprises.

The second section presents the General characteristics of "Kozyatynhlib" and analysis of the main indicators of its financial and economic activities for the period 2018-2020, analysis of the main indicators of the effectiveness of the system of material and intangible incentives at "Kozyatynhlib" and the general management system at "Kozyatynhlib" .

The third section substantiates the choice of further basic development strategy for "Kozyatynhlib", developed a system of practical recommendations for improving the complex of material and moral incentives in the system of work motivation at "Kozyaminhlib" and economic and mathematical modeling of economic factors motivating staff motivation. .

Key words: material incentives, work, motivation, intangible incentives, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття та значення матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці.....	8
1.2 Аналіз системи показників оцінки ефективності матеріального і морального стимулювання персоналу на підприємстві.....	18
1.3 Аналіз форм та методів матеріального і морального стимулювання персоналу на сучасному підприємстві.....	29
1.4 Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «КОЗЯТИНХЛІБ».....	36
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Козятинхліб» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності за період 2018-2020 років.....	36
2.2 Аналіз основних показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб».....	49
2.3 Аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Козятинхліб».....	55
2.4 Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ	

“КОЗЯТИНХЛІБ” І ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	61
3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для ПрАТ “Козятинхліб”.....	61
3.2 Вдосконалення управління виробничою функцією в системі менеджменту ПрАТ “Козятинхліб” .....	66
3.3 Розробка практичних рекомендацій з удосконалення комплексу матеріального та морального стимулювання праці в системі мотивації праці на ПрАТ «Козятинхліб» а також економіко-математичне моделювання залежності економічних факторів мотивації персоналу від виробітку.....	70
3.3 Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТОК А ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ	
ДОДАТОК Б ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ	
ДОДАТОК В ФІНАНСОВІ ЗВІТНОСТІ ПРАТ «КОЗЯТИНХЛІБ» ЗА ПЕРІОД 2017-2020 РР	
ДОДАТОК Г ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ	

## ВСТУП

Матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників в умовах конкурентного ринкового середовища є передумовою для економічного розвитку підприємства в цілому, а також забезпечує економічну безпеку працівника зокрема. Тому мотивація праці є одним з найважливіших завдань системи менеджменту будь-якого підприємства, що дозволить підвищити ефективність і продуктивність праці, впроваджувати послідовну політику покращення системи матеріального і морального стимулювання праці. Тому зацікавленість працівника у саморозвитку та самореалізації в умовах праці на конкретному підприємстві є важливою задачею для системи менеджменту підприємства. Відтак тема питання вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу є актуальною.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням працівників на сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- визначити поняття та значення стимулювання праці працівників в системі мотивації персоналу;
- здійснити аналіз системи показників ефективності матеріального та нематеріального стимулювання праці;
- провести аналіз форм та методів матеріального і нематеріального стимулювання працівників;
- дати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності за період 2018-2020 років;



- провести аналіз основних показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб»;
- здійснити аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Козятинхліб»;
- розробити стратегію подальшого розвитку ПрАТ «Козятинхліб»;
- розробити систему практичних рекомендацій з удосконалення системи менеджменту та матеріального і нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Козятинхліб».

Об'єктом дослідження є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності матеріального та нематеріального стимулювання працівників підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Козятинхліб».

Під час досліджень в даній магістерській роботі використано методи економічних досліджень як метод індукції, діалектики, методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання, методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи та інші.

Інформаційною базою для проведених в даній магістерській кваліфікаційній роботі є статут підприємства, фінансова звітність підприємства: «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», статті та результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та статистична інформація за темою дослідження.

Наукова новизна проведених досліджень полягає у тому, що:

- дістали подальшого розвитку теоретичні дослідження ефективності матеріального та нематеріального стимулювання працівників в системі мотивації праці;
- запропоновано вдосконалену систему управління ПрАТ „Козятинхліб” із врахуванням практичних рекомендацій спрямованих на покращення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці системи практичних рекомендацій з підвищення ефективності матеріального та морального стимулювання працівників в системі мотивації праці на ПрАТ “Козятинхліб”.

Апробація результатів дослідження – результати дослідження опубліковано у матеріалах тез на конференції [1] – Адлер О. О., Дорошенко В. О. Аналіз напрямків матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці / Матеріали LI Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету (2022). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/14948/12627>.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана згідно методичних рекомендацій затверджених кафедрою ЕПВМ [2].

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Поняття та значення матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці**

В сучасних умовах господарювання діють тенденції до швидких зміни, вимоги до підприємств щодо підвищення ефективності їх діяльності та рівня конкурентоспроможності. Одним з основних чинників забезпечення розвитку підприємства, є забезпечення ефективної системи менеджменту, одне з центральних місць в якій посідають фактори мотивації і стимулювання персоналу. Тому дослідження стимулювання праці набуває важливого значення, в зв'язку із тим, що вирішення задач, котрі стоять перед суспільством, можливе тільки за умови створення відповідної потужної системи стимулювання та застосування прогресивних форм і методів стимулювання працівників, які б підвищили рівень результативності та продуктивності її праці.

Дослідженням проблем стимулювання праці присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, А. Маслоу [3], Ф. Герцберг [4], Ф. Тейлор [5], М. Фоллет, Д. МакКлеланд [6] та багатьох інших. Значного внеску у розвиток цього питання зробили і такі вітчизняні вчені, як А. Колот [7], О. Бугуцький, Д. Куликова, Д. Богиня [8], В. Нестеренко та інші. Також дослідження питань теми стимулювання праці розкрито у працях Д. Петраченко [9], С. Коритко [10], О. Лозовського [11] та багато інших.

У таблиці 1.1 розкрито напрямки дослідження питань стимулювання праці за напрацюваннями різних дослідників-економістів.

Таблиця 1.1 – Напрямки вивчення питань стимулювання праці

ПІБ вченого	Напрямок дослідження
Дж. Бентхем [12]	Теорія «батога і пряника», що визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставлених цілей
Ф. Тейлор [5]	Теорія «наукового управління», що передбачає пропозиції оплачувати роботу тих, хто виробив більше продукції, пропорційно їхнім внескам
Е. Мейо [13]	Соціальна теорія, де головними складовими підвищення мотивації персоналу виступають наступні: «освіта службовців», «паритетне управління», «групові рішення», «гуманізація праці»
Р. Лайгерт [14]	Структура ідеального управління на підприємстві/ Показав, що на мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації, наявність лідерських, організаторських і комунікативних якостей
А. Маслоу [3]	Теорія людських потреб (у вигляді піраміди) та їх поділ на первинні (фізіологічні) та вторинні (приналежності, самоповаги та самореалізації)
Д. МакГрегор [15]	Теорія потреб «Х» та «У»
Р. Хекман [16] Г. Олдхем	Теорія характеристик праці, яка визначила основні детермінанти, що мотивують людину працювати
К. Альдерфер [17] Ф. Герцберг [4] Д. МакКлелланд [6]	Прихильники змістовної теорії, які доводили, що вивчення потреб людини є основним мотивом їх діяльності
В. Врум [18]	Теорія очікувань або модель мотивації
Е. Шейн [19]	Висунув концепцію організаційного розвитку й організаційної культури
С. І. Барнард [20]	Доводив рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей
Т. Парсонс [21]	Аналізував «типові перемінні діяльності», фіксує в якості мотивації людини співвідношення «досягнутого»
Л. Фестінгер [22]	Розробив теорію соціального порівняння.
В. Скіннер [23]	В теорії підкріплення доводив залежність людської поведінки від оточуючого середовища

У зазначених в таблиці працях знайшли відображено питання, визначення мотивації та стимулювання персоналу, розкрито аспекти оцінки ефективного використання трудового потенціалу та підвищення результативності та продуктивності праці персоналу з метою ефективного менеджменту підприємства.

Проаналізуємо визначення стимулювання праці, що запропоновані різними науковцями.

Наприклад, Бурина А.В. і Бурина Н.С. [24] стимулювання праці вважають, що це, перш за все, зовнішній фактор, чинник трудової ситуації, який впливає на поведінку працівник у сфері праці.

Поварич І.П. і Прошкін Б.Г. [25] під стимулюванням праці розуміють безпосередню дію на об'єкт працівника, що передбачає створення такої зовнішньої ситуації, яка сприятиме до дій, досягнення працівником відповідних цілей, які існують перед суспільством.

В роботі [26] стимулювання праці – є способом управління трудовою поведінкою працівника, який полягає в цілеспрямованій дії на поведінку персоналу за допомогою впливів на умови його життя, за умов використання мотивів, рушійних для його діяльності. Це ж стосується також, що і до роботи [27].

На відміну від інших авторів, в роботі [28] стимулювання праці – це заохочення працівників підприємств і окремих колективів до збільшення ефективності трудової їх діяльності.

Ромашков О.В. визначає стимулювання праці як метод впливу на трудову поведінку працівника за допомогою мотивації.

Поняття «стимулювання праці» в соціальних науках означає цілеспрямовані дії на соціальний об'єкт, що дає змогу забезпечити підтримку його відповідного стану. Відповідно, стимулювання праці – це цілеспрямована або нецілеспрямована дія на працівника або групу працівників з метою забезпечення відповідних характеристик їх трудової

поведінки. Під час стимулювання мотиватори до праці виникають через задоволення різних потреб працівника, що є винагородою за його трудові зусилля [29].

У сучасному економічному словнику [27] під економічним стимулюванням мають на увазі економічні мотиватори, застосування матеріальних стимулів (спонукачів), які сприяють тому, щоб виробники, споживачі, покупці поводитися відповідним чином, до вигоди і на користь осіб, що застосовують стимулювання.

Варто відзначити, що автори під економічним стимулюванням розуміють матеріальні стимули.

Владимирова Л.П. розуміє під стимулювання праці систему вибору стимулів, які призводять до збільшення результатів праці найманих працівників, та приведення їх у визначену підпорядкованість, яка забезпечує досягнення цілей підприємства [29].

На думку Толстікової О.В., стимулювання праці передбачає створення умов за яких активна трудова діяльність, котра дає певні, заздалегідь визначені результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення базових і соціальнозумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці [30].

На відміну від інших елементів трудової ситуації – наказів, вказівок, розпоряджень, цінностей і норм, які безпосередньо впливають на працівника, – особливістю стимулювання є безпосередня дія [31].

Система мотивів і стимулів праці має базуватися на певній нормативно-правовій базі. Працівник має знати, які вимоги висувуються до нього, яка буде винагорода за мови їх одержання і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно лише за умови, коли органи управління вміють досягати і підтримувати той рівень роботи, за який отримують винагороду.

Процес стимулювання – це така дія на працівника, яка містить сферу його інтересів, бажань, прагнень, цілей, мотивацію поведінки. В основі стимулювання лежить взаємодія макро- та мікросередовища працівника. В зв'язку із цим метою стимулювання є зацікавлення працівника працювати краще, продуктивніше, ніж це зазначено в трудових відносинах.

Таке розмаїття визначень свідчить, що стимулювання праці – це складне і багатогранне явище, котре потребує комплексного вивчення.

Основним засобом підвищення ефективності роботи на сучасних підприємствах є забезпечення зростання рівня продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці повинно забезпечувати таку її організацію, за якої зменшується трудомісткість виробництва одиниці продукції. В зв'язку із цим гостро постає проблема ефективного використання трудових ресурсів, що прямо впливає на результати діяльності підприємства. Основними чинниками збільшення продуктивності праці є мотивація та стимулювання працівників підприємства.

Основним підґрунтям досягнення високого рівня життя людей є стимулювання праці, яке спрямоване на задоволення потреб та врахування інтересів працівників. Стимулювання праці – це створення певних умов праці для працівника, які спонукатимуть його працювати із відповідною продуктивністю. Ефективне стимулювання працівника впливає на підвищення загального рівня продуктивності праці. Тому воно передбачає усі можливі методи мотивації, впливу, винагороди: адміністративні, матеріальні, соціально-регуляційні, моральні. Адміністративні методи стимулювання праці передбачають вплив на працівника шляхом наказів чи завдань. У свою чергу, економічне, матеріальне стимулювання праці передбачає використання в якості мотиваторів вартісних засобів, тобто безпосереднього економічного впливу на працівника. Соціальна функція стимулювання праці передбачає забезпечення працівнику певного

комплексу економічних і соціальних благ. Зрозуміло, що рівень доходів спонукає працівника до відповідності його певній професійно-кваліфікаційній структурі виробництв. Ефективність системи стимулювання полягає в забезпеченні задоволеності потреб і спрямуванні праці окремого працівника на досягнення загальних цілей підприємства [32].

Алгоритм стимулювання праці можна подати у вигляді двох компонент, що пов'язані між собою (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1. – Система стимулювання праці [32]

- Границі зростання заробітної плати, що стимулюватимуть до праці.
- Застосування сучасних методів оплати праці.

Трудова діяльність може бути охарактеризована цілим рядом аспектів, що формують конкретні цілі стимулювання праці, а також утворюють загальну структуру.

Існують різноманітні види стимулювання праці (рисунок 1.2) [33].

Жорстке стимулювання праці та ліберальне стимулювання праці.

Жорстке стимулювання праці – засноване на тому, щоб примусити працівника до затрат праці. Тут орієнтація спрямована на певні ціннісні мінімуми тобто страхи не отримати, не досягти ціннісного мінімуму (заробітної плати).



Ліберальне стимулювання праці – заснований на мотивації працівника до витрат зусиль. Механізмом притягнення є орієнтація працівника на певний ціннісний максимум, тобто можливість отримання максимальних цінностей.

Розмежування жорсткого та ліберального стимулювання праці базується на певній системі критеріїв:

Оплата праці за формальні та трудові витрати праці, оплата за кінцевий результат, оплата за реалізацію кінцевого результату, жорсткість зростає.

Також існує індивідуальна або сукупна форма оплати праці. Індивідуальна оплата праці є жорсткою. Сукупна – ліберальною.

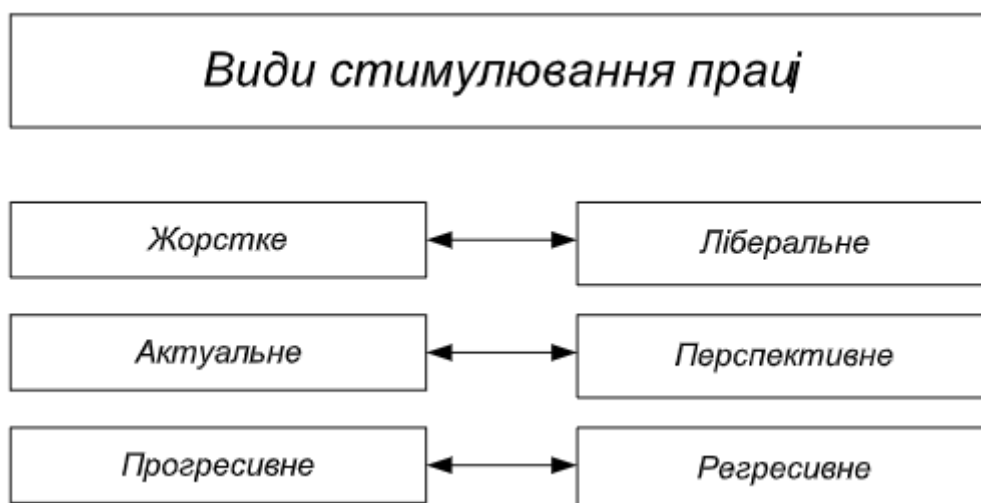


Рисунок 1.2 – Види стимулювання праці [33]

В залежності від наявності чи відсутності компонентів соціального захисту. Наявний соціальний захист – це ліберальна. Відсутній – жорстка.

В залежності від самостійної чи найманої праці: самостійна – це ліберальна, несамостійна – жорстка.

Також в умовах сучасного господарювання розрізняють актуальні та перспективні стимули.

Актуальні стимули пов'язані із значенням оплати праці як джерела повсякденного існування. Перспективні направлені на задоволення більших потреб працівника.

Стимулювання праці може бути прогресивним та регресивним.

Прогресивне стимулювання проявляється у наступних діях:

- зростання оплати лише на обмежений, що час викликає ефект трудового ентузіазму. Далі відбувається адаптація до досягнутого, виникає очікування зростання винагороди, а значення минулого підвищення винагороди зникає;
- додаткові винагороди, носять постійний і регулярний характер починають сприйматися як гарантоване і природне, в цьому випадку потреба у стимулі зберігається;
- великий досвід трудової діяльності збільшує професійну-трудова самооцінку працівника, загострює почуття соціального росту, потребу у підвищенні.

Такі стимули сприяють прагненням працівника до більш високих винагород.

Регресивне стимулювання стимулювання праці засноване на зниженні стимулу, що пов'язано із адаптацією до трудової активності.

Регресивне стимулювання праці проявляється наступним чином:

- багато форм організації трудових відносин і діяльність передбачають для працівника особливу складність на початку, тому в цей період повинна діяти максимальна міра стимулу;
- працівник пристосовується до роботи, з часом відкриває у ній творчу суть недиференційованого ефекту в тому, що під впливом одного стимулу досягаються одночасно всі цілі.

Диференційований ефект стимулювання праці полягає у тому, що цілі працівника є незалежними, самостійними, але один і той же стимул впливає на багато аспектів праці різною мірою та з різними результатами.

Диференційований ефект стимулювання праці може виражатися у наступних проблемних ситуаціях:

- орієнтація на якісні та кількісні результати, що призводить до порушення строків виконання робіт;
- заробітна плата стимулює результати, але не стимулює якісні показники, оскільки робітник вже досяг максимальних можливостей у своїй роботі;
- прояв того чи іншого ефекту стимулювання у сфері праці залежить від розміру зарплати, змісту та організації праці, особливостей особистості робітника.

За умов пропорційного стимулювання активність заснована на постійній мірі стимулу, яка визначена і прийнята як базова. Зміна витрат зусиль у плані їх тривалості та інтенсивності передбачає пропорційну зміну міри стимулу.

Прогресивне стимулювання полягає у тому, що однакові витрати трудових зусиль у часі, передбачають все більшу міру стимулу, оскільки відбувається звикання до стимулу, позиції, соціального росту, стабільності.

Усі стимули праці можна розподілити на три групи (рис. 1.3):

- матеріальні
- нематеріальні
- комплексні.

Відомо також, що на різних підприємствах співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів досить відрізняється.



Рисунок 1.3 – Групи чинників стимулювання праці [33]

Однак, для ринку працівників України заробітна плата сьогодні є найважливішою складовою системи стимулювання праці. Також це вагомий інструмент впливу на ефективність праці працівника, але при всій значимості, який не перевищує 70-80% доходу працівника [34]. Це пов'язано із тим, що в сучасних ринкових умовах в Україні спостерігається рівень оплати праці нижчий, аніж в країнах Європи [35], навіть з перехідною ринковою економікою. Тому насамперед роботодавці повинні орієнтуватися на матеріальне стимулювання працівників. Матеріальне мотивування та стимулювання може значно підвищити трудову активність та сприяти досягненню цілей підприємства. Саме коли працівники зможуть забезпечувати гідний рівень життя для себе та своєї сім'ї, їхні мотиви до праці зростуть у рази, тому оплата праці є основним мотивом до

роботи для працівників та одним зі стимулів впливу на останніх з боку роботодавців.

## **1.2 Аналіз системи показників оцінки ефективності матеріального і морального стимулювання персоналу на підприємстві**

Створення механізму стимулювання працівників є одним із складних і комплексних питань у діяльності будь-якого підприємства. Труднощі оцінювання ефективності засобів стимулювання праці пов'язано із тим, що «ефективність» для організації та для працівників сприймається не однаково, оскільки мета їх різна [36]. Підприємства намагаються збільшити прибуток за рахунок скорочення затрат, в комплексі яких витрати на персонал є найбільш суттєвими. В свою чергу працівники прагнуть отримувати більш високу заробітну плату і більш захищений соціальний пакет. Об'єднати такі заходи в єдиний комплекс під силу не кожному підприємству. Тому важливим завданням постає розробка комплексної методики оцінки системи стимулювання працівників, яка дозволить визначити її ефективність як для роботодавця, так і для працівників [37]. Будь-яка система оцінки ефективності повинна містити визначену кількість показників і відповідний процедур [38]. Система показників оцінки ефективності заходів стимулювання працівників повинна містити комплекс показників, які дадуть змогу оцінити економічну, соціальну компоненти ефективності, а також, ефективність для роботодавців та працівників (рис. 1.4.). Варто зазначити, що серед показників, які відображають ефективність для роботодавця, можуть бути подані як економічні, так і соціальні показники ефективності. Аналогічно і для показників, що характеризують міру ефективності для працівників. Деякі показники можуть відображати ефективність для працівника і роботодавця одночасно.

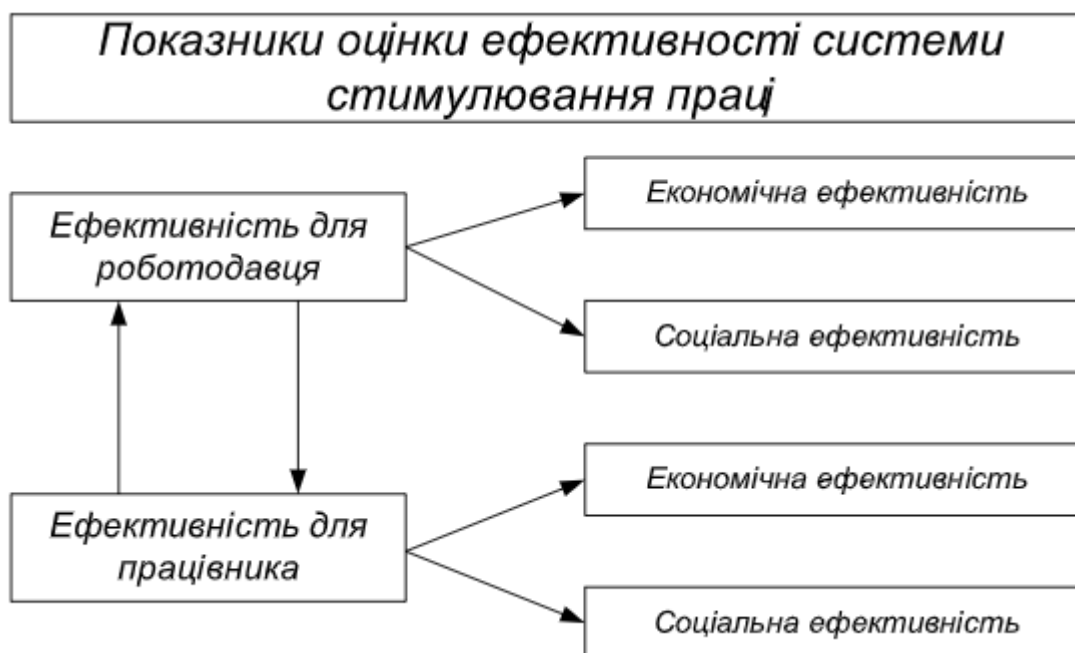


Рисунок 1.4 – Система показників оцінки ефективності системи стимулювання праці [39]

В роботі [40] показник ефективності визначається кількісною або якісною характеристикою роботи працівника, структурного підрозділу, підприємства, яка визначає ступінь ефективності менеджменту.

Показники повинні відповідати певним критеріям:

- бути відповідними поставленим цілям і завданням системи мотивації;
- інформативним, тобто з певним ступенем імовірності оцінювати фактичний стан менеджменту та прогнозувати очікувані результати;
- інформативним для збору вихідних даних і перспективного аналізу;
- аналізуватися в динаміці.

Усі показники потрібно аналізувати із врахуванням фактору часу. В зв'язку із цим з метою прийняття обґрунтованого управлінського рішення показники важливо аналізувати в динаміці, тому методика їх отримання

повинна бути практично незмінною, а форма збирання, накопичення та аналізу інформації – зручною в застосуванні [40].

Методика оцінки ефективності показників стимулювання працівників є визначеним алгоритмом дій. Запропонована у [39] методика має вигляд алгоритму, що подано на рисунку 1.5.

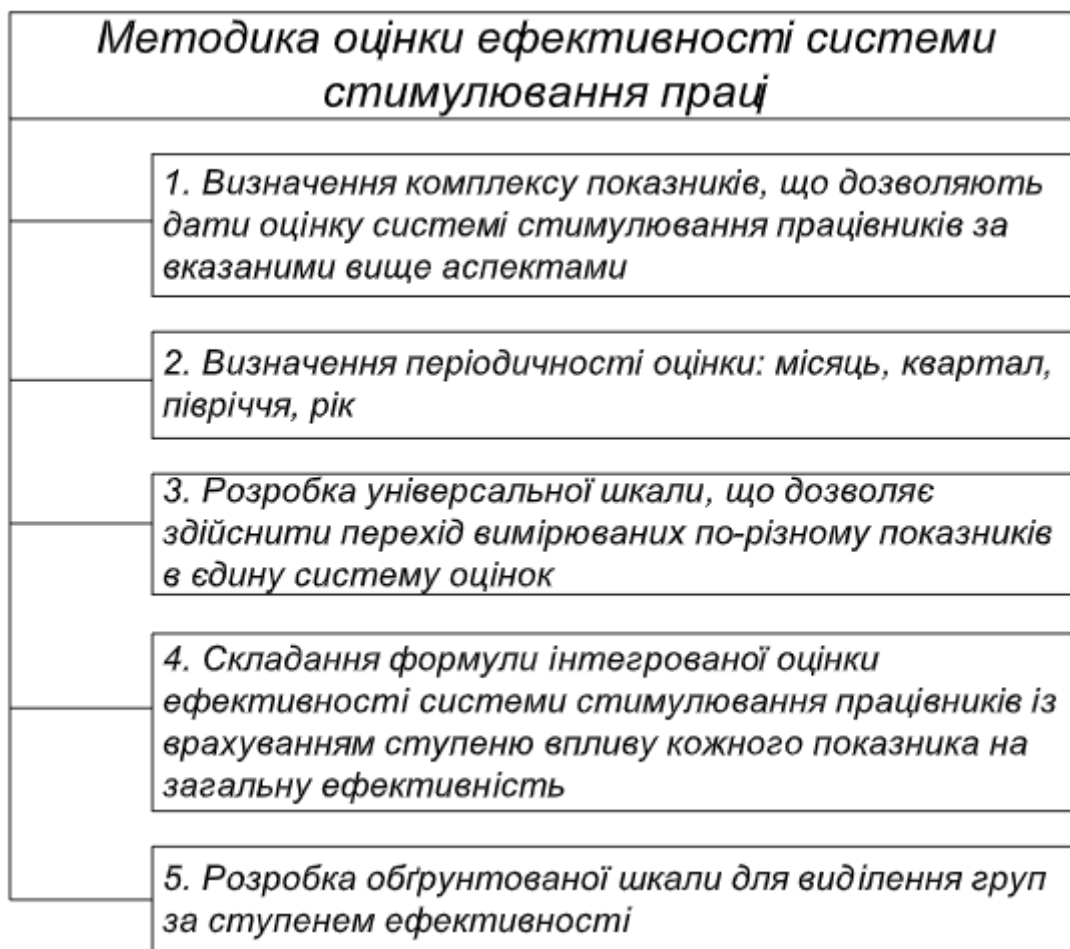


Рисунок 1.5 – Методика оцінки ефективності системи стимулювання праці [39]

Під час формування груп виділяються ступені ефективності від високого ступеня до найнижчого. Числові інтервали можуть бути будь-якими.

Крім того, варто розглянути також й інші авторські методик оцінювання ефективності систем стимулювання [41]. Запропонована

методика містить відповідний теоретико-методологічний підхід і вважається найбільш універсальною. В сучасних умовах господарювання оцінювання ефективності систем стимулювання працівників, як правило, не характерна, що є великою помилкою. Тому в кожній галузі і в кожній організації повинні розроблятися і системно використовуватися методики оцінки ефективності системи стимулювання працівників. Оцінювання ефективності системи мотивації дозволяє вчасно приймати управлінські рішення щодо коригування методів стимулювання, обґрунтовано планувати витрати підприємства на менеджмент персоналу [40]. Такі методики сьогодні повинні враховувати специфіку галузі і конкретного підприємства, оскільки вони, базуючись на сукупності універсальних показників ефективності, можуть містити специфічні показники, що відображатимуть ефективність конкретного виду економічної діяльності та підприємства. Також сьогодні існують методики оцінки ефективності системи стимулювання або мотивації персоналу, які враховують конкретний вид економічної діяльності підприємства.

Наприклад, Є. Белоноговою [42] розроблено методичні підходи оцінки ефективності систем стимулювання праці для підприємств сфери торгівлі.

Ю. Грібіним, К. Королівським запропоновано методику оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення менеджменту стимулювання персоналу для підприємств вугледобування [43].

Проте, система показників оцінки ефективності заходів стимулювання повинна найбільш повно відображати специфіку діяльності підприємства [39]. Ця методика містить комплекс показників, які дозволяють оцінити економічну та соціальну складові системи ефективності, а також врахувати ефект як для працівників та роботодавців.

Перший етап передбачає розрахунок відповідних показників. Показники варто розраховувати за підсумками року [44].



1. Коефіцієнт виконання плану або відповідності нормативним показникам (Кп) розраховується за формулою:

$$K_p = \frac{P_f}{P_p}, \quad (1.1)$$

де:  $P_f$  – обсяги фактично виконаних показників по підприємству (в натуральних або вартісних вимірниках);  $P_p$  – обсяги встановлених планових показників (в натуральних або вартісних вимірниках). Цей показник відображає ефективність діяльності бюджетних підприємств, а отже, роботи всього персоналу, і є об'єктивним. Діяльність усіх бюджетних підприємств оцінюється за виконанням планових показників, тому цей показник є основним у числі економічних показників.

2. Частка середнього окладу в середньому заробітку загалом по підприємству (Чокл) розраховується за формулою:

$$Чокл = \frac{Оср}{Зср} 100\%, \quad (1.2)$$

де:  $Оср$  – середній оклад;  $Зср$  – середня заробітна плата.

3. Коефіцієнт фондів (Кф) – співвідношення між середніми рівнями заробітної плати в десятій і першій децильних групах по установі:

$$КД = \frac{\Phi_9}{\Phi_1} 100\%, \quad (1.3)$$

де:  $\Phi_9$  – фонд заробітної плати, який припадає на 10% працівників з найвищою зарплатою;  $\Phi_1$  – фонд заробітної плати, який припадає на 10% працівників із найнижчою зарплатою. Цей показник найбільш об'єктивно відображає внутрішньоорганізаційну диференціацію працівників за доходами.

3. Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік (Уа.с.), розраховується за формулою:

$$Уа.с. = \frac{Ча.с.}{Чср} 100\% , \quad (1.4)$$

де: Ча.с. – кількість працівників, які мають адміністративні стягнення за аналізований період; Чср – середньооблікова чисельність працівників за аналізований період. Цей показник дозволяє оцінити рівень трудової дисципліни на підприємстві, що залежить від морально-психологічного клімату в колективі і справедливості мотивації працівників.

4. Темп зростання середнього кваліфікаційного рівня працівників (Ткв) розраховується за формулою:

$$Ткв = \frac{Ккв1}{Ккв0} 100\% , \quad (1.5)$$

де: Ккв1 – середній рівень кваліфікації персоналу за поточний період; Ккв0 – середній рівень кваліфікації персоналу за попередній період. Цей показник відображає привабливість підприємства на ринку праці, що формується насамперед за рахунок системи стимулювання працівників. Крім цього, він характеризує мотивацію персоналу до постійного розвитку та професійного зростання.

5. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) розраховується за формулою:

$$Кпл = \frac{Кзв}{Ксер} 100\% , \quad (1.6)$$

де: Кзв – кількість звільнених за різних причин працівників; Ксер – середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період. Цей показник, як правило, опосередковано характеризує систему

стимулювання на будь-якому підприємстві.

6. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати, що розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Це прямий, хоча і суб'єктивний показник, що відображає реальну думку персоналу організації.

7. Задоволеність працівників справедливістю матеріального стимулювання (а саме справедливістю змінної частини заробітної плати), що розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Це також прямий і частково суб'єктивний показник, що відображає реальну думку персоналу про те, наскільки матеріальне стимулювання справедливо розподіляється по підприємству.

8. Задоволеність працівників соціальними гарантіями і виплатами, що розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений».

9. Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом на підприємстві, що розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Дає можливість оцінити спектр моральних стимулів, що використовуються на підприємстві, а також її корпоративну культуру.

10. Рівень інформованості працівників про механізм нарахування всіх компонентів заробітної плати і наявних на підприємстві соціальних виплат і моральних заохочень, що розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю не інформований» до «повністю інформований». Цей показник дозволяє оцінити, наскільки «прозорий» механізм системи стимулювання працівників.

11. Рівень участі працівників в розробці або вдосконаленні системи стимулювання, який визначається за допомогою соціологічного

опитування за шкалою «відсутня участь» до «високий ступінь участі», а також за допомогою аналізу документації. Якщо працівники брали участь у розробці або вдосконаленні системи стимулювання, то це повинно відобразитися у відповідних наказах зі створення робочих груп, що включають представників від усіх категорій персоналу, профспілкового активу.

Також співробітники повинні бути ознайомлені із проектами відповідних положень з оплати праці, преміювання та інших форм стимулювання і повинні були мати можливість вносити пропозиції, що можна визначити шляхом аналізу документів і через соціологічне опитування.

Розглянуті показники можна подати у вигляді матриці (рисунок 1.6) з точки зору врахування інтересів роботодавців і працівників, а також виду ефективності (соціальна або економічна).

	<i>Ефективність для роботодавця</i>	<i>Ефективність для працівника</i>
<i>Економічна ефективність</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коефіцієнт виконання плану.</li> <li>2. Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік.</li> <li>3. Коефіцієнт плинності кадрів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частка середнього окладу в середньому заробітку загалом по установі.</li> <li>2. Коефіцієнт фондів</li> </ol>
<i>Соціальна ефективність</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень інформованості працівників про механізм нарахування всіх компонентів заробітної плати і наявних на підприємстві соціальних виплат і моральних заохочень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати.</li> <li>2. Задоволеність працівників справедливістю матеріального Стимулювання.</li> <li>3. Задоволеність працівників соціальними гарантіями і виплатами.</li> <li>4. Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом в установі.</li> <li>5. Рівень участі працівників в розробці або вдосконаленні системи стимулювання</li> </ol>

Рисунок 1.6 – Матриця врахування інтересів роботодавців і працівників, а також виду ефективності за показниками ефективності системи стимулювання працівників підприємства [39]

Ефективність системи стимулювання працівників може бути оцінена за 100-бальною шкалою. Якщо буде враховано усі вище зазначені показники, то ефективність можна оцінити за шкалою наведеною на рисунку 1.7 [44].

<i>Шкала оцінки ефективності системи стимулювання працівників</i>	
<i>0-50</i>	<i>Система стимулювання працівників неефективна і потребує повної заміни</i>
<i>51-60</i>	<i>Система стимулювання працівників малоефективна і вимагає істотних змін або заміни</i>
<i>61-70</i>	<i>Система стимулювання працівників у стані середнього ступеня ефективності і вимагає деяких змін</i>
<i>71-80</i>	<i>Система стимулювання працівників більшою мірою ефективна і вимагає невеликих змін</i>
<i>81-90</i>	<i>Система стимулювання працівників ідеальна</i>
<i>91-100</i>	<i>Система стимулювання працівників є ефективною і не вимагає змін</i>

Рисунок 1.7 – Шкала оцінки ефективності системи стимулювання працівників [44]

Розглянута методика містить показники відображає економічну і соціальну ефективність та ефективність із боку працівника і роботодавця. Також вона дає змогу виявити недоліки систем стимулювання працівників на всіх підприємствах будь-якої форми власності.

Крім того, в умовах ринкового господарювання важливого значення набуває виховання менеджерів нового типу, здатних брати на себе відповідальність, бути демократичними, сприяти розкриттю творчих здібностей працівників. В зв'язку з цим, принципового значення

набуває створення їх мотиваційного потенціалу. А особливо, в умовах самостійності і євроінтеграції України, бути організаторами та гарантами надійності менеджменту, а також нести відповідальність за прийняті управлінські рішення. Така відповідальність пов'язана з внутрішніми якостями працівника і здатністю усвідомлювати свою соціальну значущість, виконувати суспільну роль, що означає погодження усвідомленої необхідності з власними точками зору, совістю, особистісною метою працівника, вмінням відповідати за рішення та дії, критично оцінювати результати праці. На основі визначених чинників розробляти факторно-критеріальну модель оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві [45].

Така запропонована модель може стати ефективним методом вдосконалення системи мотивації праці із оцінюванням окремих підрозділів підприємства та підприємства в цілому. Також на рисунку 1.8 подано відповідну систему параметрів оцінки ефективності стимулювання працівників.

Перевагами такої факторно-критеріальної моделі оцінки стимулювання праці є те, що вона забезпечує оцінку роботи, окремого працівника. Розрахований за такою моделлю коефіцієнт складності робіт може бути використано в якості множника, що збільшить розмір базового окладу чи ставки працівника у певному розмірі в залежності від функцій, які він безпосередньо виконує і може бути розрахований [46]:

$$K = \sqrt{a_1 * a_2 * \dots * a_n}, \quad (1.7)$$

де  $a_1, a_2 \dots a_n$  – коефіцієнт вагомості врахованих факторів.

<i>Фактори</i>	<i>Критерії оцінки</i>
<i>Економічний</i>	<i>Продуктивність праці Якість виконаної праці Рівень кваліфікації Дотримання технологічної процедури Трудова дисципліна Ставлення до засобів праці</i>
<i>Соціальний</i>	<i>Комунікабельність Взаємовідносини з колегами та керівництвом Авторитет серед колег та підлеглих Участь в управлінні підприємством Участь в колективних заходах</i>
<i>Інноваційний</i>	<i>Прийняття нововведень Застосування нових технологій Здатність до винахідництва та раціоналізації</i>
<i>Мотиваційний</i>	<i>Значимість роботи Самостійність Працьовитість Навики та здібності</i>

Рисунок 1.8 – Фактори та критерії оцінки матеріального та нематеріального стимулювання праці [46]

Величина доплати за результатами виконання роботи з урахуванням розрахованого коефіцієнта буде розраховуватись таким чином [46]:

$$\text{Доп} = \text{Зосн} / (1 + (\text{Кекон} + \text{Ксоц} + \text{Кін} + \text{Кмот}) / 4), \quad (1.8)$$

де Зосн – основна заробітна плата працівника, Кекон, Ксоц, Кін, Кмот – коефіцієнти складності за кожним фактором.

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності системи стимулювання праці персоналу засноване на врахуванні принципу об'єктивності, що забезпечується правильністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформації.

### **1.3 Аналіз форм та методів матеріального і морального стимулювання персоналу на сучасному підприємстві**

Сьогодні основні стимули персоналу можна поділити на чотири групи (рисунок 1.9):

1) загальна матеріальна винагорода. Передбачає основну заробітну плату в межах кожної країни та умов праці. Вона складає, як правило, складає від 40-70% загального розміру винагороди працівника. Другою складовою є надбавки, доплати, додаткові виплати, премії – в сумі до 60% загальних виплат;

2) компенсації – це спеціальний інструмент для стимулювання працівників. Це основна відмінність системи винагороди в межах окремої країни. Підприємства компенсують працівникові реальні та передбачені витрати, які пов'язані з дорогою, транспортуванням;

3) нематеріальне стимулювання є класичною формою мотивації працівників за винятком матеріального стимулювання, що може бути у вигляді змагання, конкурсу та програми загального чи спеціального навчання;

4) змішане стимулювання – це комбінування матеріальних та нематеріальних форм. Воно є необхідним додатком до загального стимулювання та компенсації [47].

Заробітна плата працівника залежить від ряду факторів: кошти, анонсовані у підприємницьку діяльність; попит та пропозиція на конкретні професії регіону; соціальний рівень життя; законодавча база країни; особливості стосунків між працівником, роботодавцем.

Механізм стимулювання праці включає насамперед такі загальнолюдські, загальноекономічні складові, як потреби та інтереси працівника, адже заради їх задоволення працівники створюють різні блага. Стимули до праці можуть бути матеріальними і моральними, духовними.



До матеріальних стимулів відноситься заробітна плата, премії, винагороди; до моральних – різні форми морального заохочення.

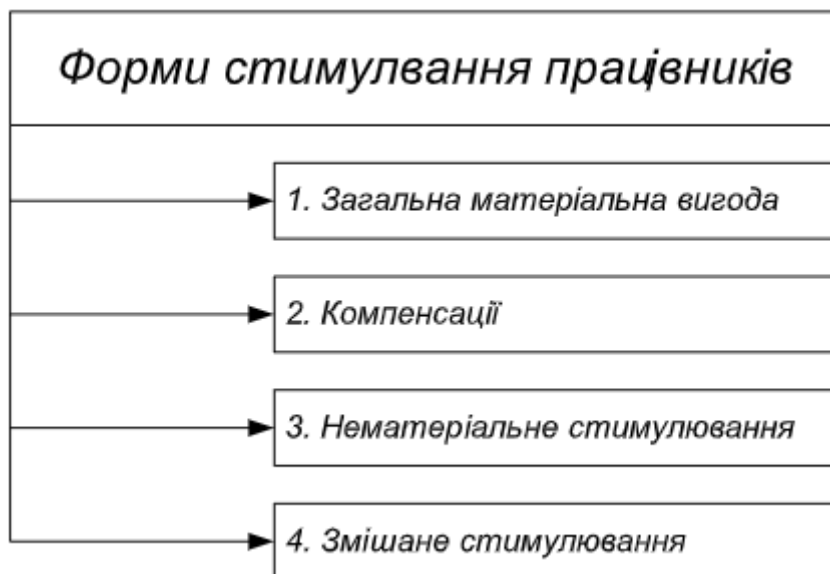


Рисунок 1.9 – Форми стимулювання працівників підприємства

Поряд з цими двома групами стимулів існує ще одна, яка пов'язана безпосередньо з трудовою діяльністю. Це умови праці, її суть, рівень престижності, час для відпочинку. Соціологічні дослідження показують, що за умов досить високого рівня матеріального забезпечення чинники творчого характеру праці та часу на відпочинок відіграють визначальну роль у виборі професії.

Кожна економічна система містить власний мотиваційний механізм праці, який поряд із загальнолюдськими включає в себе й специфічні складові.

Гуманізація виробничого процесу ускладнює систему стимулювання праці, а відповідно, і методи її стимулювання. Для багатьох працівників головну роль відіграють матеріальні стимули. Проте останнім часом збільшується частка працівників, для яких більш важливим є не висока заробітна плата, а сам творчий процес. Велика роль у стимулюванні праці відводиться скорочення робочого часу та збільшення часу для відпочинку.

Соціологічні дослідження, проведені у країнах Європи, показують, що 51% населення віддає перевагу скороченню робочого часу, а 42% - зростанню рівня заробітної плати. У Німеччині 45% працівників згодні на скорочення робочого часу, яке сприяло б зменшенню величини заробітної плати [47].

Відтак, співвідношення стимулів праці та відповідних їм мотивів визначається рівнем розвитку продуктивності праці та доходів населення. Проте, існують тенденції, що свідчать про те, що із забезпеченням високого рівня життя серед стимулів праці важливу роль посідає скорочення робочого і збільшення часу на відпочинок.

Світова практика створила ефективну ринково-господарську систему, яка передбачає об'єднання великих, середніх та малих підприємств різної форми власності, які формують у суспільстві певні соціальні прошарки. Функціонування державних, колективних, приватних та змішаних форм власності створює широкий вибір видів господарської діяльності, що дає змогу створювати умови для підвищення продуктивності праці працівників.

Формування ефективної системи стимулювання працівників є найбільш важкою задачею, яку вирішує підприємство, і передбачає врахування різноманітних факторів.

Методи стимулювання працівників можуть бути дуже різними залежать від системи стимулювання праці на підприємстві, загальної системи менеджменту та особливостей діяльності безпосередньо підприємства.

Методи стимулювання праці можна поділити на: розпорядницькі (організаційно — адміністративні), економічні та соціально-психологічні. Така класифікація ґрунтується, на мотиваційній орієнтації методів менеджменту.

За орієнтацією впливу на потреби працівника методи стимулювання праці можуть бути:

- Економічні – обумовлені економічними стимулами. Вони передбачають матеріальну мотивацію, тобто орієнтуються на досягнення певних показників чи завдань, та вводяться в дію після їхнього виконання у вигляді економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів залежить від формування плану роботи, контролю за його виконанням, а також економічним стимулюванням праці за відповідні обсяги й якість роботи, а також введення стягнень за невідповідні їй обсяги і недостатню якість.

- Організаційно-адміністративні методи, що базуються на директивних вказівках. Ці методи засновані на владній мотивації, що ґрунтується на підпорядкуванні наказу, порядку, керівнику, що опирається на можливість примусу. Вони містять організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядження, контроль. У менеджменті владна мотивація відіграє важливу роль: вона передбачає не лише чітке дотримання законів і наказів, які прийняті на державному рівні, але й чітке формування прав та обов'язків керівників і підлеглих. Владна мотивація створює сприятливі умови для організації й взаємодії, а самі організаційно-розпорядницькі методи забезпечують ефективну діяльність менеджменту на всіх рівнях на базі його наукової організації.

- Соціально-психологічні методи, впроваджуються з метою підвищення соціальної активності працівників. За допомогою цих методів вплив відбувається на свідомість працівників, на їх соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси, а також шляхом забезпечення соціального стимулювання праці. Ця група методів передбачає різні способи та прийоми, створені соціологією,

психологією й іншими науками. Серед цих методів широкого застосування набуло анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю [48].

В управлінні підприємством, зазвичай, одночасно застосовують різні методи і їхні поєднання. З метою ефективного управління мотивацією необхідно використати в керуванні підприємством усі групи методів. Оскільки застосування лише владних і матеріальних мотивацій не дозволяє активізувати творчу активність персоналу на досягнення мети підприємства. Для отримання максимальної ефективності необхідне застосування духовної мотивації

В умовах ринкової економіки методи управління однозначно одержать подальшого розвитку, підвищать дієвість і результативність економічних стимулів, які дозволить поставити кожного працівника й колектив у такі економічні умови, за яких з'явиться можливість найповніше поєднати власні інтереси з робочими цілями. Але виділення економічних методів стимулювання, найчастіше приводить до занедбання соціально-психологічної мотивації, що визначає внутрішню мотивацію працівників.

Така схема класифікації методів стимулювання є класичною. У сучасному управлінні підприємством застосовуються й інші методи стимулювання. Усі методи стимулювання можна так само згрупувати в наступні чотири групи:

1. Економічні стимули – заробітна плата. Успішність її впливу визначається тим, наскільки працівники розуміють принципи системи оплати праці, визнають їх справедливою, в якій мірі дотримується невідворотність заохочення і результатів роботи.

2. Управління відповідно до мети. Ця система широко використовується в США й передбачає встановлення для працівника мети, що сприятиме вирішенню головного завдання підприємства. Досягнення

кожної мети автоматично означає підвищення рівня зарплати або іншу форму заохочення.

3. Збагачення праці - ця система більшою мірою відноситься до неекономічних методів й передбачає надання людям більше змістовної, перспективної роботи, значної самостійності у визначенні інтенсивності праці, використанні ресурсів. Здебільшого тут враховується ріст оплати праці, а також соціальний статус.

4. Система участі працівника в управлінні підприємством сьогодні застосовується в різних формах: від широкого залучення працівників до прийняття рішень з найважливіших питань виробництва й керування до співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах [49].

В межах вказаних груп методів стимулювання праці сьогодні розробляються окремі методики й системи стимулювання персоналу.

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

Встановлено, що остійні зміни в усіх сферах господарської діяльності створюють можливості та загрози для працівників і вносять невизначеність в їх життя. В зв'язку із цим дієвий мотиваційний механізм може забезпечити ефективне використання трудових ресурсів підприємства

Проаналізовано основні методи мотивації, що не обмежуються лише її матеріальною складовою.

З'ясовано, що розробка і запровадження результативних та ефективних моделей стимулювання праці сприяє зростанню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості підприємства. Також, це дозволить вийти підприємству на нові рівні економічно

розвитку та відкрити нові перспективи реалізації своїх можливостей на світовому рівні.

Розглянуто основні підходи до методики оцінки ефективності використання системи стимулювання праці, які дають змогу об'єктивно оцінити ефективність та доцільність тих чи інших управлінських рішень у сфері матеріальної та нематеріальної мотивації праці на сучасних підприємствах.

Виділено базові форми та методи матеріального і морального стимулювання персоналу на сучасному підприємстві, систематизація яких дає змогу вибрати відповідні засоби стимулювання праці працівників підприємства в конкретних умовах його господарювання.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «КОЗЯТИНХЛІБ»**

### **2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Козятинхліб» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності за період 2018-2020 років**

Хліб та вода — то козацька їда.

ВАТ “Козятинхліб” знаходиться за адресою: 22100, Вінницька обл., Козятинський р-н, м. Козятин, вул. Червоноармійська, б. 72.

Козятинський хлібозавод, як самостійне підприємство, створене в 1935 році. У зв’язку з проведенням приватизації підприємства наказом по підприємству № 38 від 01.08.1996 року Козятинське державне виробничо–торгівельне підприємство було перейменовано у ПрАТ “Козятинхліб”.

В 1995 році в дію введено новий хлібобулочний цех, де встановлені печі ПХС – 25, розпочато виробництво під череневого хліба.

Організаційна структура побудована на цеховій структурі [50]:

- хлібобулочний цех;
- кондитерський цех;
- механічний цех;
- транспортний цех.

В 1936 році з одержанням замовлення на виготовлення сухаря армійського, печі переводять на кам’яне вугілля, що дозволило в повному обсязі задовольняти потреби міста в хлібі.

Під час Великої вітчизняної війни заводу нанесені великі збитки. 28 грудня 1943 року місто звільнено від німецької окупації, а вже 15 січня

1944 року хлібзавод випікав хліб для населення району та потреб Збройних сил.

За планами розбудови народного господарства підприємство розширювало свої виробничі можливості. За підтримки Держави збільшувався об'єм і покращувалась якість продукції, значно поповнився виробничими кадрами і дипломованими спеціалістами колектив підприємства.

В 1956 році було завершено роботи по переведенню котельні на рідке паливо. В цей час реконструйовано хлібопекарські печі, що дало можливість підвищити продуктивність праці, розвиваються допоміжні служби, завод займає вагоме місце серед переробних підприємств району.

На виконання Постанови Уряду УРСР в 1970 році було здійснено об'єднання хлібозаводу і райхарчпрому в Козятинський хлібзавод. Це дало можливість керівництву активізувати роботи по оновленню основного виробництва, розширювати матеріальну базу, запроваджувати нові технології.

В 1979 році здано в експлуатацію кондитерський і сухарний цехи, продукція яких знайшла свого споживача за межами України.

В серпні 1985 році котельні і пекарські печі переведено на опалення природним газом, що ставило перед керівництвом задачі щодо технологічного процесу, кадрового забезпечення робітників з нових професій. В 1986-1990 роки продуктивність праці виросла на 25%, а заробітна плата на 11%. З'явилась можливість зміцнити соціальну базу. 1986-1994 роки для робітників збудовано два будинки житловою площею 2150 квадратних метра. Квартири отримали 42 робітники.

В 1988 році Козятинський хлібзавод виборює першість серед споріднених підприємств України і нагороджується Перехідним Червоним прапором Ради Міністрів ЦК компартії України.



В цей рік розпочато, а в 1993 році закінчено будівництво нового хлібобулочного цеху. Змонтовані нові тунельні печі типу ПХС-25 змінили потужність підприємства, формуються нові виробничі відносини на більш доскональних технологіях по виробництву подових сортів хліба та здоби. На підприємство приходять спеціалісти із знаннями, одержаними в ВУЗах і технікумах харчових технологій. І сьогодні вони складають локомотив прогресу на виробництві.

В 2001 році досягнуті значні виробничі показники, широкий асортимент хлібобулочних виробів дозволив колективу вибороти першість у республіканському змаганні в хлібобулочній галузі України та отримати Диплом в номінації розвитку.

Зпочатком перебудови, розвитку ринкових відносин Козятинський хлібзавод набуває статусу державного виробничо-торгівельного підприємства «Козятинхліб», за якими йому надається право займатись реалізацією власної продукції через власну торгівлю. В 1994 році вперше створюється магазин фірмової торгівлі «Козятинхліб». Протягом шести років підприємство реалізувало через власну торгівлю 62 % виробничої продукції.

В березні 1996 року державне виробничо-торгівельне підприємство «Козятинхліб» шлягом акціонування, реформується у відкрите акціонерне товариство «Козятинхліб» і набуває колективної власності.

Вирішуються назрілі питання виробництва продукції та її реалізації на комерційній основі. Стала необхідність пошуку ринку збуту, нових договірних відносин, що диктує ринок, створюється новий відділ – торговельний, який з часом реорганізовано в комерційний відділ з штатом менеджерів.

З приходом в квітні 2004 року на ПрАТ «Козятинхліб» інвестора в особі ТОВ "Подільський край" розроблено нову стратегію розвитку ПрАТ

«Козятинхліб» в найближчий час і на перспективу, яка успішно втілюється в життя.

Оновлено частину технологічного і тортового цеху. Створюється потужний транспортний цех, який сьогодні має 28 вантажних автомобілів, розпочато випуск нових видів подового хліба та здоби, розширено виробничу площу тортового цеху.

Виконано чимало робіт по покращенню умов праці виробничого персоналу вартість яких перевищила 500000 грн.

Законсервований сухарний цех в 2004 році переобладнано в макаронний цех.

Встановлена макаронна лінія сьогодні дає 60 тон макаронів на місяць, які користуються попитом на ринку.

За останні роки на підприємстві створено 72 нових робочих місць, на яких працевлаштовано 72 робітники, що є кращим показником міста Козятина за три останні роки, загальна кількість працівників збільшилась майже в двічі, а заробітна плата на 47% і сьогодні складає 1140 гривень в місяць, яка регулярно виплачується за умовами Колективного договору.

З січня 2007 року новий інвестор, який продовжує розвиток виробничих потужностей, по-господарськи використовує певні технологічні та кадровий потенціал для зміцнення підприємства на базі нових технологій в хлібній галузі.

Протягом першого півріччя 2007 року в хлібобулочному цеху змонтовано і здано в експлуатацію нову, більш потужну хлібну тунельну піч типу ПТГ-0,36, що значно покращило якість продукції, зросла продуктивність праці на 10%.

Як наслідок виробленої стратегії та здійснення правильних тактичних дій керівництва продукція відповідає вимогам ринку

і встановленим стандартам в Україні, її охоче споживають покупці 13 районів Вінницької, Житомирської і Київської областей.

Сьогодні на ринку реалізується більше 580 тон хліба та здобних виробів на місяць, це вимагає від спеціалістів удосконалення технологій виробництва, розробки і впровадження нових видів продукції.

За 2006-2007 роки технологами ПрАТ «Козятинхліб» розроблено і внесено у виробництво 42 види хліба і батонів, 69 видів здоби і кондитерських виробів, які пройшли державну атестацію і підтверджені сертифікатами.

Незважаючи на вимоги ринку, виклики сьогодення, стратегічною лінією, нашою метою, залишаються основоположні принципи: високопродуктивна праця, високоякісна продукція споживачам, належні умови праці працюючим та її гідна оплата, престиж і повага споживача.

ПрАТ «Козятинхліб» є найпотужнішим районним підприємством Вінницької області з випікання хліба [51].

За добу тут виробляється 16 тонн продукції, п'ять тонн якої споживає наше місто та район. Завод також забезпечує хлібом 14 районів трьох областей - Вінницької, Житомирської, Київської. «Козятинхліб» випікає близько 80 видів хлібобулочних виробів, 35 кондитерських та 9 видів макаронних виробів. Підприємство завжди бере участь у виставках та дегустаціях державного рівня. Його продукція увійшла в Книгу рекордів України.

Витрачаються чималі кошти для проведення спеціальних аналізів, проводиться жорсткий контроль як вхідної сировини, так і готової продукції. Це основний метод боротьби за споживача. І справді, на підприємстві виготовлення хліба проводиться опарним способом, а житні сорти хліба виготовляються на натуральних житніх заквасках, без хімічних розпушувачів та поліпшувачів. На превеликий жаль, у наш час є заводи, які працюють на без-опарних системах виготовлення хлібопродукції,

застосовуючи різноманітні хімічні поліпшувачі. Їх мета - збільшити об'єм хліба, продовжити термін нечерствіння. Але, слід пам'ятати, що постійне вживання такого хліба впливає на здоров'я.

З метою оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 років здійснено аналіз основних його економічних показників (Додаток В) за вказаний період, результати якого подамо у вигляді таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Показники	Роки				Відхилення					
					2017 від 2018 року		2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
	2017	2018	2019	2020	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Чистий дохід, тис. грн	45723	51614	57588	66875	5891	13	5974	12	9287	16
2. Адміністративні витрати, тис. грн	1892	2673	2948	3334	781	41	275	10	386	13
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	20439	27813	34478	36257	7374	36	6665	24	1779	5

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр дав змогу спостерігати щорічне зростання аналізованих показників. Так, наприклад, чистий дохід підприємства у 2018 році зріс 31% у порівнянні із 2017 роком, а також на 12% і 16% відповідно з кожним наступним роком. Така динаміка є досить позитивною і свідчить про те, що підприємство збільшує обсяги реалізації своєї продукції. Аналогічні зростання адміністративних та матеріальних витрат за аналізований період.

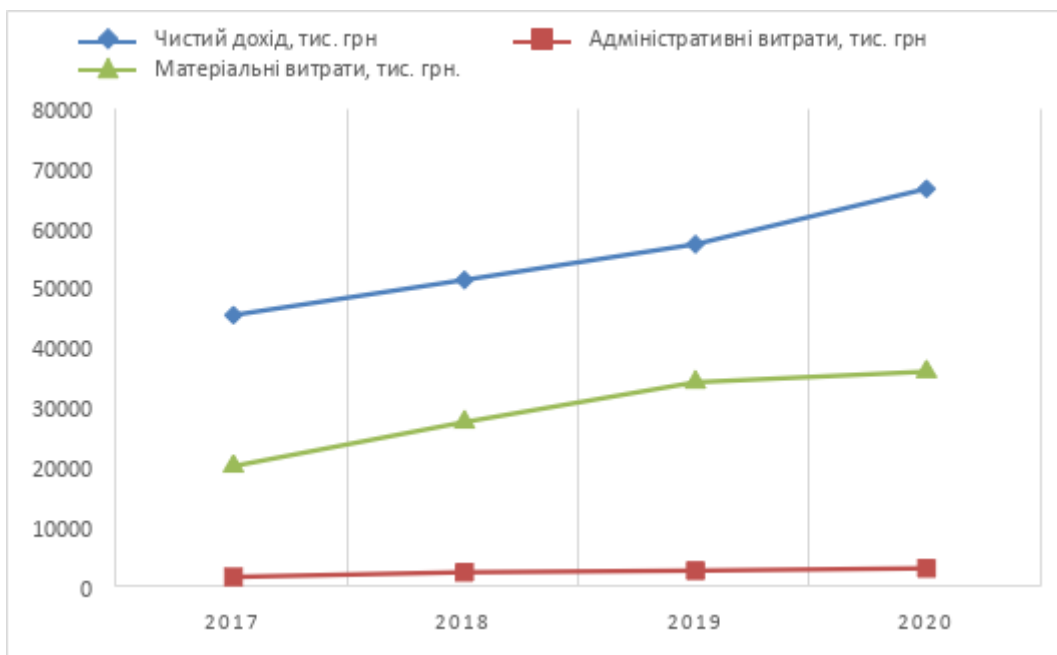


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Показники	Роки				Відхилення					
					2017 від 2018 року		2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
	2017	2018	2019	2020	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Валовий прибуток, тис. грн	1292 9	1320 7	1434 4	1806 1	278	2	1137	9	3717	26
1. Прибуток від операційно і діяльності, тис. грн	1975	703	-264	473	-1272	-64	-967	-366	737	156
1. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-143	-1874	-4247	-1354	-1731	-	-2373	-226	2893	-68

Проте збільшеннґ витрат є позитивним лише за умови, що підприємство розширює свої виробничі потужності та збільшує обсяги

виготовлення продукції. У 2018 адміністративні витрати зросли на 781 тис. грн., а у 2019 та 2020 роках на 275 тис. грн. та 386 тис. грн відповідно. Матеріальні витрати збільшилися на 36%, 24% та 5% відповідно у 2018, 2019 та 2020 роках.

Аналіз основних фінансових показників ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр свідчить про негативні тенденції у роботі підприємства. Валовий прибуток у за аналізований період зростав на 2%, 9% та 26% відповідно. Проте, прибуток від операційної діяльності підприємства, а також і чистий прибуток з кожним роком знижується. Крім того, підприємство протягом аналізованого періоду працює в області збитків. Критичним є 2019 рік, у якому збитки підприємства становили 4247 тис. грн. За рахунок зростання у 2020 році прибутку від операційної діяльності на 737 тис. грн. збитки підприємства знизилися на 68%.

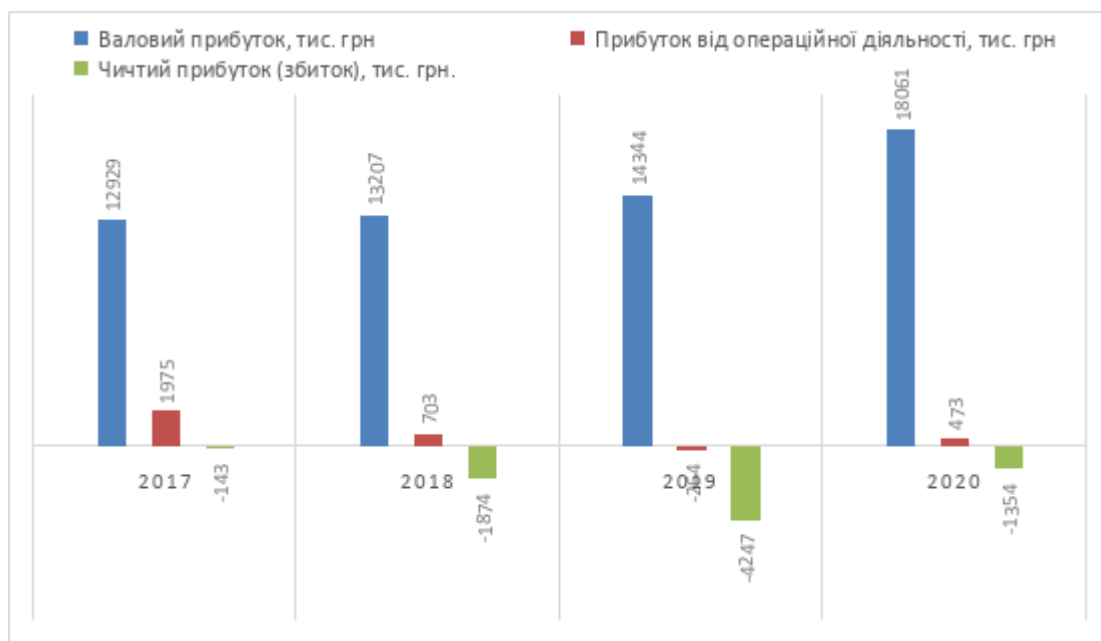


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників балансу ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Таблиця 2.3 – Структура витрат ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Показники	Роки				Відхилення					
					2017 від 2018 року		2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
	2017	2018	2019	2020	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Собівртість реалізованої продукції, тис. грн.	3279 4	3840 7	4321 4	4881 4	5613	1 7	4807	1 3	5600	1 3
1. Витрати на збут, тис. грн.	9534	1101 6	1201 2	1474 1	1482	1 6	996	9	2729	2 3

Аналіз структури витрат ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр. свідчить про зростання собівартості реалізованої продукції та витрат на збут У 2018 році собівартість зросла на 17%, а витрат на збут на 16%. У 2019 році аналізовані показники зросли на 13% та 9% відповідно.

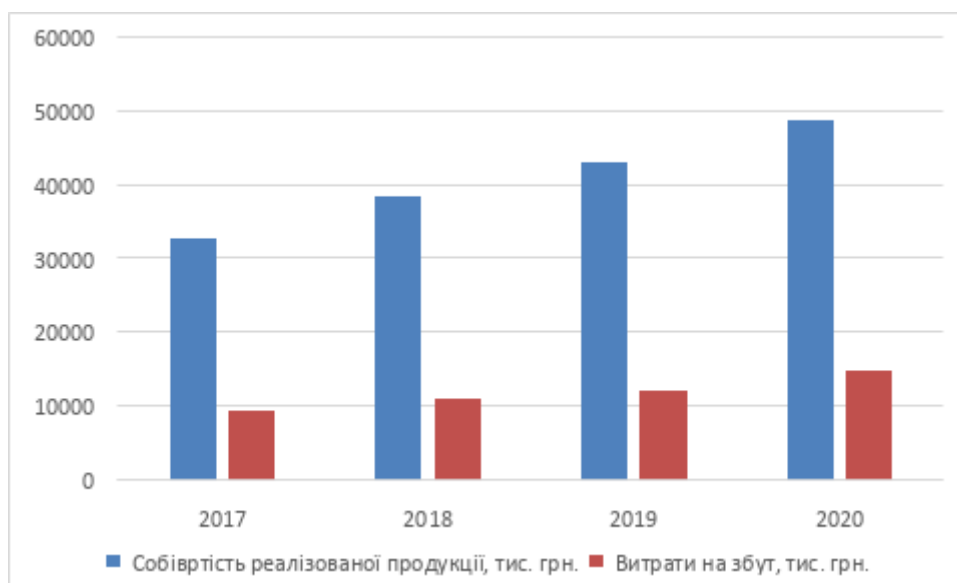


Рисунок 2.3 – Динаміка структури витрат ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Показники	Роки				Відхилення					
					2017 від 2018 року		2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
	2017	2018	2019	2020	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Активи	20131	22574	25929	29554	2443	12	3355	15	3625	14
1. Оборотні активи	7704	11196	14548	17781	3492	45	3352	30	3233	22
1. Основний капітал	6836	5752	2651	-200	-1084	-16	-3101	-54	-2851	-

Активи підприємства зросли у 2018 році на 2443 тис. грн, у 2019 році – на 3355 тис. грн. та у 2020 році – на 3625 тис. грн. Це є позитивним. Також позитивна динаміка спостерігається у обсягах оборотних активів – на 45% у 2018 році, на 3352 тис. грн. у 2019 році та 22% - у 2020 році. Разом із тим, спостерігаємо зниження основного капіталу підприємства у 2018 році на 1084 тис. грн., у 2019 році на 3101 тис. грн., а також аж на 54% у 2020 році. Такі тенденції є вкрай негативними для даного підприємства і свідчать про зниження його виробничих потужностей.



Рисунок 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.



Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу  $V$  розраховується за формулою [52]:

$$V = \frac{(\text{ЧД} - \text{ПРДО})}{\text{ЧД}}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Наприклад для 2017 року:

$$V_{2017} = \frac{45723 - 143}{45723} = 0,99.$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років:

Рентабельність активів підприємства  $P_a$  розраховується за формулою [52]:

$$P_a = \frac{\text{ВП}}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Наприклад для 2017 року

$$P_{a2017} = \frac{12929}{20131} \cdot 100\% = 64,2\%.$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років.

Рентабельність власного капіталу підприємства  $P_{\text{вк}}$  розраховується за формулою [53]:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ВК}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Наприклад для 2017 року:

$$P_{\text{вк}2017} = \frac{12929}{6836} \cdot 100\% = 189\%.$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років:

Рентабельність основних засобів підприємства  $P_{ок}$  розраховується за формулою [53]:

$$P_{ок} = \frac{ВП}{ОК} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

Наприклад для 2017 року:

$$P_{ок2017} = \frac{12929}{7704} \cdot 100\% = 168\%.$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років:

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Показники, тис. грн.	Роки				Відхилення, %		
	2017	2018	2019	2020	2018 /2017	2019/2018	2020/2019
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,99	1,1	1,15	1,12	+11%	+4,5%	-3%
2. Рентабельність активів	64,2	66,3	67	69	+3,2%	+1,5%	+2,9%
3. Рентабельність власного капіталу	189	154	98	0	-19%	-37%	-98%
4. Рентабельність основного капіталу	168	136	67	0	-19%	-51%	-67%

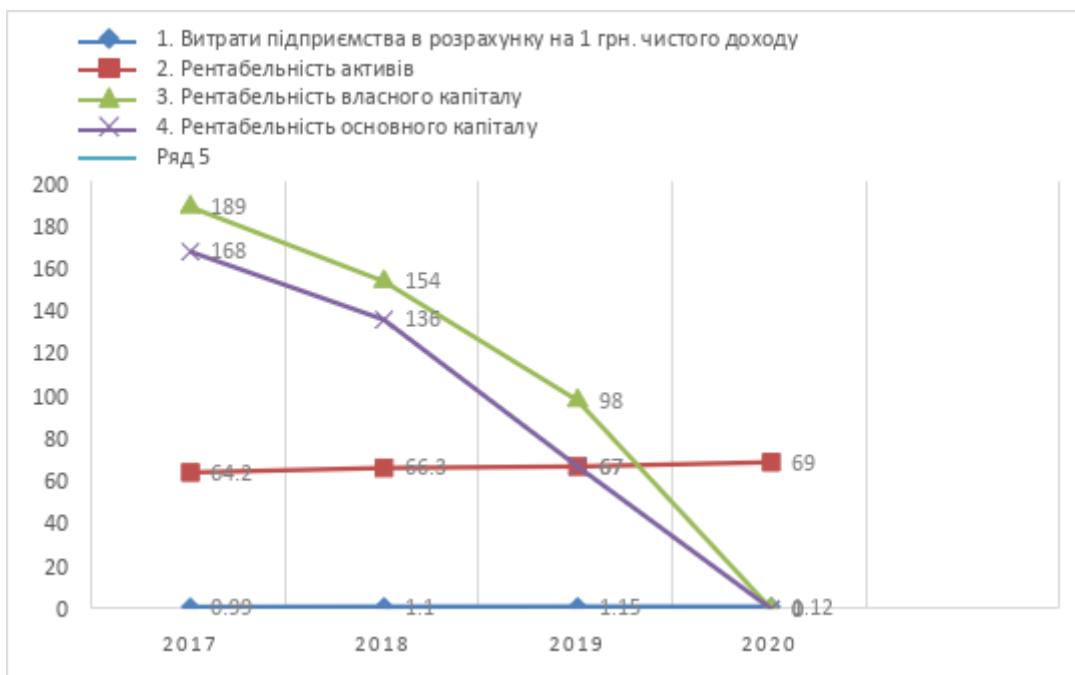


Рисунок 2.5 - Показники рентабельності ПрАТ «Козятинхліб» за період 2018-2020 рр.

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр. Дає змогу зробити висновки про кризові явища на підприємстві. Хоча рентабельність активів підприємства і зростає за рахунок збільшення його активів, але за аналізований період спостерігаємо збільшення витрат підприємства в розрахунку на 1 грн. готової продукції на 11%, 4,5% у 2018 та 2019 роках відповідно. Це означає, що зростання витрат та собівартості продукції підприємства спричинено зростанням витрат, а не зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції. Відповідно знижується рентабельність власного та основного капіталу підприємства. У 2019 році рентабельність власного капіталу знизилась на 37%, а у 2020 році аж на 98%. Рентабельність основного капіталу у 2019 році впала на 51% та у 2020 році на 67%.

Таким чином, діяльність підприємства за аналізований період є негативною і потребує термінових антикризових управлінських заходів.

## 2.2 Аналіз основних показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб»

Аналіз основних показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб» здійснено на основі розрахунку системи відповідних показників (див. Розділ 1). Розрахунки проводимо за період 2017-2020 років із демонстрацією їх динаміки.

Коефіцієнт виконання плану або відповідності нормативним показникам ( $K_p$ ) розраховується за формулою [54]:

$$K_p = \frac{P_f}{P_p}, \quad (2.5)$$

де:  $P_f$  – обсяги фактично виконаних показників по підприємству (в натуральних або вартісних вимірниках);  $P_p$  – обсяги встановлених планових показників (в натуральних або вартісних вимірниках). Цей показник відображає ефективність діяльності бюджетних підприємств, а отже, роботи всього персоналу, і є об'єктивним. Діяльність усіх бюджетних підприємств оцінюється за виконанням планових показників, тому цей показник є основним у числі економічних показників.

Наприклад для 2017 року:

$$K_{p2017} = \frac{45723}{39899} = 1,15$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років.

Частка середнього окладу в середньому заробітку загалом по підприємству (Чокл) розраховується за формулою [55]:

$$\text{Чокл} = \frac{\text{Оср}}{\text{Зср}} 100\% , \quad (2.6)$$

де: Оср – середній оклад; Зср – середня заробітна плата.

Наприклад для 2017 року:

$$\text{Чокл} = \frac{4056}{5200} 100\% = 78\%$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років.

Коефіцієнт фондів (Кф) – співвідношення між середніми рівнями заробітної плати в десятій і першій децильних групах по установі [54]:

$$\text{КД} = \frac{\Phi 9}{\Phi 1} 100\% , \quad (2.7)$$

де:  $\Phi 9$  – фонд заробітної плати, який припадає на 10% працівників з найвищою зарплатою;  $\Phi 1$  – фонд заробітної плати, який припадає на 10% працівників із найнижчою зарплатою. Цей показник найбільш об'єктивно відображає внутрішньоорганізаційну диференціацію працівників за доходами.

Наприклад для 2017 року:

$$\text{КД} = \frac{2347}{3652} 100\% = 64\%$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років.

Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік (Уа.с.), розраховується за формулою [55]:

$$\text{Уа.с.} = \frac{\text{Ча.с.}}{\text{Чср}} 100\% , \quad (2.8)$$

де: Ча.с. – кількість працівників, які мають адміністративні стягнення за аналізований період; Чср – середньооблікова чисельність працівників за аналізований період. Цей показник дозволяє оцінити рівень трудової дисципліни на підприємстві, що залежить від морально-психологічного клімату в колективі і справедливості мотивації працівників.

Наприклад для 2017 року:

$$Уа.с. = \frac{3}{145} 100\% = 2\%.$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років.

Темп зростання середнього кваліфікаційного рівня працівників (Ткв) розраховується за формулою [55]:

$$Ткв = \frac{Ккв1}{Ккв0} 100\% \quad (2.9)$$

де: Ккв1 – середній рівень кваліфікації персоналу за поточний період; Ккв0 – середній рівень кваліфікації персоналу за попередній період. Цей показник відображає привабливість підприємства на ринку праці, що формується насамперед за рахунок системи стимулювання працівників. Крім цього, він характеризує мотивацію персоналу до постійного розвитку та професійного зростання.

Наприклад для 2017 року:

$$Ткв = \frac{7,8}{6,7} 100\% = 116\%.$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років.

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) розраховується за формулою [54]:

$$Кпл = \frac{Кзв}{Ксер} 100\% \quad (2.10)$$

де: Кзв – кількість звільнених за різних причин працівників; Ксер – середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період. Цей показник, як правило, опосередковано характеризує систему стимулювання на будь-якому підприємстві.

Наприклад для 2017 року:

$$Кпл = \frac{7}{145} 100\% = 4,8\%.$$

Аналогічно робимо для 2018 – 2020 років.

Результати розрахованих показників занесемо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз системи показників ефективності матеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб» за період 2017-2020 рр.

Показники, тис. грн.	Роки				Відхилення, %		
	2017	2018	2019	2020	2018 /2017	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт виконання плану	1,15	1,17	1,15	1,13	+1,7	-1,7	-1,7
Частка середнього окладу в середньому заробітку	78	81	75	77	+3,8	-8	+2,6
Коефіцієнт фондів	64	67	64	61	+4,7	-4,4	+4,9
Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік	2	3	2	1	+50	-50	-50
Темп зростання середнього кваліфікаційного рівня працівників	116	117	111	109	+0,9	-5,4	-1,8
Коефіцієнт плинності кадрів	4,8	3,5	5,1	5,4	-13,7	+45,7	+5,8

На рисунку 2.6 подано динаміку зміни коефіцієнтів плинності кадрів, виконання плану та питомої ваги працівників, що мають адміністративні стягнення за рік. Дані за аналізований період свідчать про те, що протягом 2017-2020 років спостерігається зниження питомої ваги працівників із адміністративними стягненнями. Такі тенденції є позитивними і вказують на те, що трудова дисципліна на підприємстві покращується. Дещо негативні тенденції спостерігаємо із виконанням плану – у 2018 році даний

коефіцієнт зріс на 1,7%, проте протягом 2019 та 2020 років спостерігаємо його зниження на 1,7% та 1,7% відповідно. Також на несприятливу атмосферу матеріального стимулювання працівників вказує коефіцієнт плинності кадрів, який у 2019 та 2020 роках перевищував нормативне значення 5% і відповідно зріс на 45,7% та 5,8%.

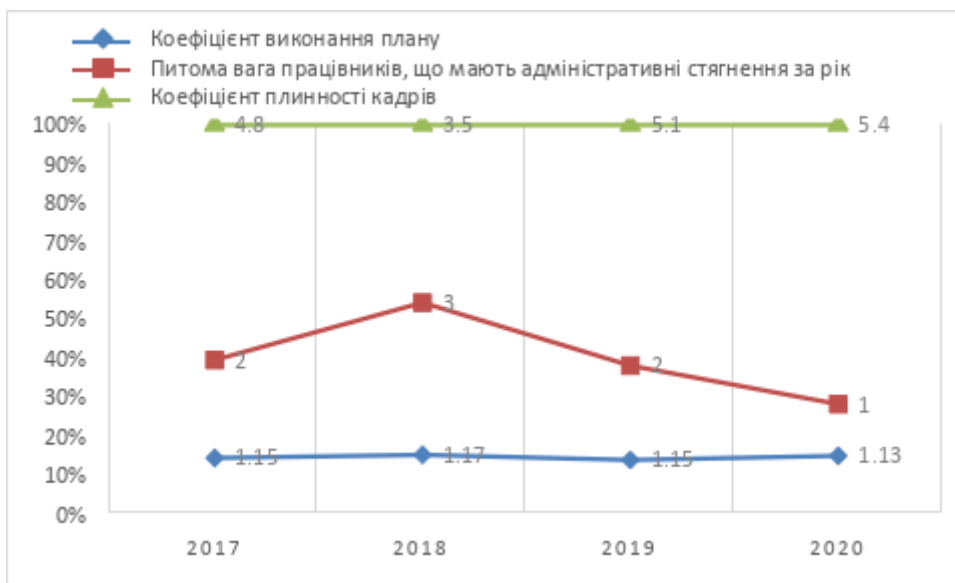


Рисунок 2.6 - Показники ефективності системи матеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Козятинхліб» за період 2018-2020 рр.

На рисунку 2.7 подано динаміку темпів зростання середнього рівня кваліфікації робітників підприємства, коефіцієнта фондів та частки середнього окладу в середньому заробітку. Темпи зростання середнього рівня кваліфікації робітників мають негативні тенденції у 2019 та 2020 роках – відповідно зі зниженням показника на -5,4% та -1,8% відповідно. Це свідчить про те, що працівники не підвищують рівень своєї кваліфікації через невмотивованість. Коефіцієнт фондів зростав на 4,7 та 4,9% відповідно, хоча у 2018 році аналізований показник знизився на 4,4%. Частка середнього окладу в середньому заробітку дещо позитивна у 2018 та 2020 роках. Відчувалося незначне підвищення рівня матеріального стимулювання працівників.



Таким чином, можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду на ПрАТ «Козятинхліб» існують суттєві проблеми із системою матеріального стимулювання працівників підприємства. Працівники є невмотивованими з точки зору свого соціального забезпечення, а відповідно не зацікавлені у самовдосконаленні та саморозвитку.



Рисунок 2.7 - Показники ефективності системи матеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Козятинхліб» за період 2018-2020 рр.

Основним свідченням негативних тенденцій в системі стимулювання працівників на ПрАТ «Козятинхліб» є коефіцієнт плинності кадрів. Тому доцільно здійснити факторний аналіз коефіцієнта плинності кадрів за два останні роки аналізованого періоду. Аналіз проведемо методом ланцюгових підстановок [56].

Факторна модель коефіцієнта плинності кадрів має наступний вигляд:

$$K_{пл} = \frac{K_{зв}}{K_{сер}} 100\% , \quad (2.11)$$

де:  $K_{зв}$  – кількість звільнених за різних причин працівників;  $K_{сер}$  – середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період.

$$K_{пл2019} = \frac{8}{139} 100\% = 5,1\%. K_{пл2020} = \frac{7}{141} 100\% = 5,4\%. \text{Баланс:}$$

$$K_{пл2020/2019} = 5,4 - 5,1 = + 0,3\%.$$

$$K_{пл(Кзв)} = \frac{7}{139} 100\% = 5,0\%. K_{пл(Ксер)} = \frac{7}{141} 100\% = 5,4\%.$$

$$\Delta 1 = 5,0 - 5,1 = - 0,1\%. \Delta 2 = 5,4 - 5,0 = + 0,4\%.$$

$\Delta = - 0,1 + 0,4 = + 0,3\%$ . Баланс відхилень 2020 року від 2019 року становить +0,3%

Таблиця 2.7 – Результати факторного аналізу коефіцієнта плинності кадрів на ПрАТ «Козятинхліб»

Показник, що досліджується	Фактори, що впливають на зміну цього показника	Величина впливу факторів на цього показника
Коефіцієнт плинності кадрів	• Кількість звільнених з різних причин працівників	-0,1
	• Середньооблікова чисельність працівників підприємства	+0,4
Всього		+0,3

В результаті проведеного факторного аналізу видно, що найбільшого негативного впливу на аналізований результуючий показник має фактор кількості звільнених з різних причин працівників. Відповідно, в подальшому необхідним буде розробка системи заходів спрямованих на скорочення кількості звільнень по підприємству.

### 2.3 Аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Козятинхліб»

В цьому підрозділі проаналізуємо стан загальної системи менеджменту досліджуваного підприємства та зокрема його виробничого підрозділу, який забезпечує основну його функцію.

Дирекцію підприємства очолює Директор. У своїй діяльності

Директор підпорядковується безпосередньо Голові Правління ПрАТ «Козятинхліб», а виконання своїх функцій здійснює через відділи підприємства (бухгалтерію, відділ економіки і виробництва, відділ кадрів) та лінійних керівників – начальника виробництва, майстрів.

Виробничий процес, що проходить на підприємстві, досить складний за своїм характером, оскільки, з одного боку він передбачає участь працівника у виготовленні продукції, а відповідно його праці, а з іншого – перебіг природних процесів. Природні процеси, як правило проходять без участі працівника, наприклад процес дозрівання борошна, бродіння тіста. Водночас виробничі процеси на підприємстві складаються з цілого ряду окремих підпроцесів, які складають основне, допоміжне, обслуговуюче господарства. Крім того, у структурі досліджуваного підприємства виділяють виробничі й невиробничі підрозділи.

Основне виробництво ПрАТ «Козятинхліб» охоплює процеси безпосередньо пов'язані з переробкою сировини в готову продукцію. На підприємстві до нього відносять всі процеси, які пов'язані з виробництвом хліба, починаючи від підготовки борошна та інших компонентів, до випікання та охолодження хліба і його продажу.

Виробнича структура стосується виключно основного виробництва. У складі цехів ПрАТ «Козятинхліб» працюють потокові лінії. Потокові лінії складаються з відділень, які спеціалізуються на виконанні окремих стадій технологічного процесу. За кожним з відділень закріплена певна кількість робочих місць з визначеними операціями. До числа підрозділів інфраструктури підприємства належать ремонтно-механічні майстерні, матеріальні склади, газорегулюючі пункти, компресорні, склади безтарного зберігання борошна та допоміжної сировини.

На рис. 2.8 наведено схему організаційної структури управління виробничою функцією ПрАТ «Козятинхліб».

Аналіз наведеної схеми організаційної структури управління виробничою функцією ПрАТ “Козятинхліб”, дав змогу встановити, що керівником відділу виробництва є начальник виробництва. Оскільки на даному підприємстві виробничий процес складається з основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, відділи яких в свою чергу містять по кілька підрозділів, то управління виробничою функцією такого підприємства є досить складним та трудомістким процесом.

Такий вид структури характеризується одномірністю зв'язків – мають місце лише вертикальні зв'язки. За таких умов директор ПрАТ “Козятинхліб” має можливість постійно контролювати роботу працівників. Головною особливістю такої управлінської структури є єдність розпоряджень. Тобто організаційна структура є лінійною.

Перевагами такої організації є [57]:

- повна відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів;
- чітко визначені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків і повноважень;
- оперативний процес прийняття управлінських рішень.

Крім того такий тип організаційної структури, як правило, сприяє створенню стійкої і потужної організації. Недоліками лінійної організаційної структури менеджменту підприємства є [57]:

- жорсткість системи управління;
- низький рівень гнучкості, що не дає змоги вирішувати задачі, обумовлені умовами роботи підприємства, які постійно змінюються;
- низький рівень можливості подальшого розвитку підприємства;
- досить громістке інформаційне перевантаження керівників підрозділів;
- жорсткі вимоги до керівника – він повинен бути висококваліфікованим фахівцем, котрий володіє різнобічними знаннями і

досвідом в усіх сферах функціонування підприємства.

Керівник ПрАТ “Козятинхліб” має право розпоряджатися всіма ресурсами і майном підприємства в рамках діючого законодавства. Він відповідає за виконання плану підприємства, за дотримання фінансової і господарської дисципліни. В межах своїх компетенцій директор видає накази по підприємству, приймає і звільняє робітників, застосовує методи винагородження і адміністративного покарання до працівників. Важливе завдання директора – забезпечення хороших умов праці на підприємстві і турбота про покращення культурно-побутових потреб працівників.

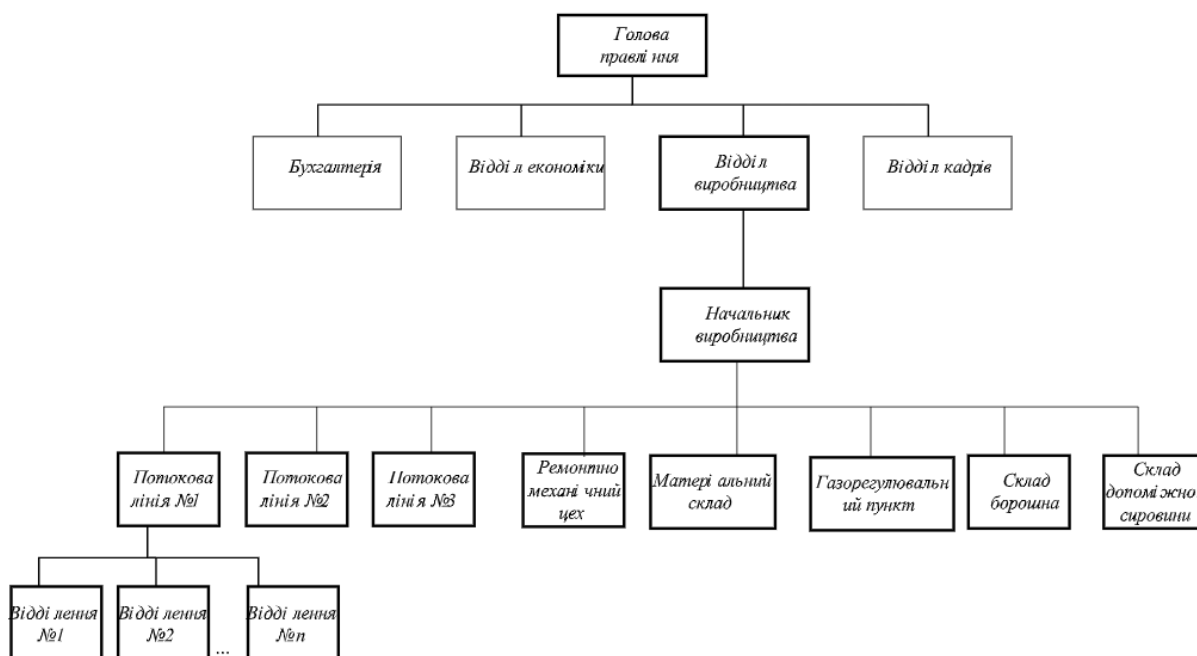


Рис. 2.8 – Організаційна структура управління виробничою функцією ПрАТ “Козятинхліб”

Начальник виробництва повинен володіти усією інформацією щодо технології виробництва основних товарів підприємства, ремонтних господарств, заготівельних та складських господарств, процесів забезпечення обслуговування виробництва та іншою інформацією

безпосередньо пов'язаною з функцією виробництва. Лише за такої умови виробничі задачі підприємства будуть вирішуватись ефективно та успішно.

Разом із тим, одна людина не в змозі фізично завжди бути в курсі справ та стану усіх вище перерахованих господарчих відділів, що входять до структури відділу виробництва даного ПрАТ “Козятинхліб”, а відповідно і управління усіма цими відділами не може бути максимально ефективним.

Тому на сьогодні система менеджменту на ПрАТ “Козятинхліб” є не досить ефективною, а отже система управління потребує удосконалення та обґрунтованих змін.

Одним з шляхів удосконалення існуючої системи управління виробничою функцією ПрАТ “Козятинхліб” є розділення обов'язків начальника виробничого відділу. Тобто доцільно виділити основне, обслуговуюче та допоміжне виробництва як окремі незалежні відділи та призначити окремого керівника кожного відділу, який буде відповідати за ефективне його функціонування.

Такий перерозподіл обов'язків спростить систему контролю та управління виробництвом, а відповідно підвищить їх рівень та прибутковість.

## **2.4 Висновки до розділу 2**

Проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ “Козятинхліб” за період 2018-2020 років, що дав змогу дійти висновку про негативні тенденції на підприємстві. Відповідно усі управлінські рішення повинні бути направлені на антикризове управління підприємством.

Здійснено аналіз показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ „Козятинхліб” –

коефіцієнта виконання плану, частки середнього окладу в середньому заробітку, коефіцієнта фондів та плинності кадрів тощо. Встановлено, що працівники є невмотивованими з точки зору соціального забезпечення, а відповідно не зацікавлені в саморозвитку. Найбільш показовим з точки зору аналізу системи стимулювання працівників є коефіцієнт плинності кадрів. Тому проведено його факторний аналіз, який вказав на проблеми підприємства в розрізі теми джослідження.

Проаналізовано загальну систему менеджменту на ПрАТ “Козятинхліб”. Встановлено, що підприємство має лінійний тип організації для якої виділено основні переваги та недоліки.

Запропоновано напрямки удосконалення існуючої системи шляхом здійснення перерозподілу обов’язків, що спростить систему контролю та управління виробництвом, а відповідно підвищить їх рівень та прибутковість.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ “КОЗЯТИНХЛІБ” І ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для ПрАТ “Козятинхліб”**

З метою забезпечення ефективної діяльності підприємства в ринкових умовах необхідним є дотримання його відповідної стратегії розвитку. Підприємство має бути забезпечене стійкою позицією на ринку, і могли конкурувати з виробниками аналогічної продукції, не лише в короткострокових перспективах, а й довгострокових. Тому виробниче підприємство повинно мати відповідні ресурси, можливості, компетенції та резерви, тобто в процесі стратегічного управління підприємством має бути сформований стратегічний потенціал. Обрана стратегія повинна допомогти ПрАТ “Козятинхліб” забезпечити свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його роботі – приготувати його до змін у зовнішньому середовищі; адаптувати його ресурси до змін зовнішнього середовища; вирішити поточні проблеми; зкоординувати роботу усіх структурних підрозділів; покращити контроль на підприємстві.

Тому для даного підприємства варто обрати стратегію з групи пасивних стратегій, яка передбачатиме слідування за конкурентами, є менш витратною та ризиковою.

Серед пасивних стратегій для ПрАТ “Козятинхліб” пріоритетною є захисна пасивна стратегія. Вона передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні між витратами та випуском продукції. Продукція має бути дуже наближена до рівня якості продукції



конкуренції. Зрозуміло також те, що така стратегія потребує певних інвестицій, але разом із тим має відносно низький рівень ризику. Крім того, така стратегія є доцільною до застосування на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ “Козятинхліб” проведений у розділі 2 даної магістерської кваліфікаційної роботи якраз вказує на те, що дане підприємство поступово втрачає свої активні позиції на ринку. Тому застосування пасивного захисту буде доцільним та обгрунтованим. В рамках цієї стратегії підприємство має віднайти шляхи для подолання небезпек та відновлення свого активного функціонування. Зрозуміло також, що застосування пасивного захисту буде характеризуватися нестійкими обсягами збуту продукції, зниженням оборотності обігових коштів підприємства, а також зниженням рівня фінансової стійкості.

В рамках обраної стратегії для ПрАТ “Козятинхліб” необхідно забезпечити посилені маркетингові позиції, якими дане підприємство поступається своїм конкурентам. Важливо відмітити, що за позицією «маркетинг», підприємство поступається майже усім конкурентам. Згідно обраного стратегічного напрямку організаційна структура ПрАТ “Козятинхліб” повинна містити елемент переваги, який би, по-перше, був перевірений часом і стійкістю системи, а, по-друге, врахування нових та якісних технологій менеджменту, передбачати регулярне навчання персоналу та підвищенням його кваліфікації.

Обрана стратегія також повинна містити елемент позиції, що забезпечить покращення логістики і сервісу.

Відповідно керівництво ПрАТ “Козятинхліб” повинно розробити та впровадити наступні практичні пропозиції для підвищення свого стратегічного потенціалу:

1. Провести модернізацію сайту ПрАТ “Козятинхліб”, забезпечити інформаційне наповнення сайту, зорганізувати постійне оновлення та

створення форми зворотного зв'язку для ознайомлення споживачів з асортиментом продукції підприємства, технологією виробництва та умовами замовлення;

2. Застосування прогресивної інформаційної системи на базі сучасних технологій.

Також із врахуванням теми дослідження даної магістерської кваліфікаційної роботи варто зазначити, що в умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства передбачає необхідність формування персоналу з високим рівнем продуктивності, здатного до розвитку та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства і захисту своїх позицій.

З метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз проведемо SWOT-аналіз ПрАА «Козятинхліб» (табл. 3.1). SWOT-аналіз дасть можливість оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство, а також визначити його поточний та майбутній потенціал в умовах ринкового середовища.

Таблиця 3.1 – SWOT – аналіз ПрАТ «Козятинхліб».

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно висока якість продукції</li> <li>2. Частина сировинної бази з Європи</li> <li>3. Наявна постійна клієнтська база</li> <li>4. Позитивні відгуки про підприємство</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від урожайності та постачальників</li> <li>2. Вузкий асортимент продукції</li> <li>3. Мало замовників</li> </ol>
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту продукції</li> <li>2. Налагодження зв'язків з потенційними покупцями продукції</li> <li>3. Збільшення персоналу</li> <li>4. Розширення підприємства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення попиту на продукцію</li> <li>2. Інфляція</li> <li>3. Зниження соціального рівня населення</li> <li>4. Проблеми у постачальників</li> <li>5. Високий рівень конкуренції на ринку</li> </ol>

Проведений SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Козятинхліб» має багато сильних сторін – відносно висока якість продукції, наявність постачальників сировини європейського рівня, наявність постійного кола клієнтів, позитивна репутація підприємства на ринку. Ці всі сильні сторони сприяють позитивним можливостям забезпечення конкурентного рівня підприємства.

Разом із тим ПрАТ «Козятинхліб» має свої слабкі сторони, які необхідно ліквідувати. Слабкими сторонами підприємства є залежність від урожайності та постачальників, відносно вузький асортимент продукції, мало замовників. Над подоланням слабких сторін потрібно багато працювати і приймати сучасні ефективні управлінські рішення.

Основними можливостями підприємства є: розширення асортименту продукції, налагодження зв'язків з потенційними покупцями продукції, збільшення персоналу, розширення масштабів підприємства.

Загроз в підприємства також достатньо – зменшення попиту на продукцію, інфляція, зниження соціального захисту споживачів, проблеми у постачальників, наявність конкурентів.

Провівши SWOT-аналіз ми з'ясували, які слабкі та сильні сторони має підприємство, а також які є можливості та загрози у ПрАТ «Козятинхліб».

Відповідно, тепер необхідно дати відповіді на питання: як за допомогою сильних сторін ми можемо скористатися можливостями; як сильні сторони допомагають нейтралізувати загрози; які слабкі сторони заважають нам скористатися можливостями; які слабкі сторони збільшують наші загрози. З цією метою розробляємо відповідну матрицю SWOT (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT для ДП «ЕЛЕКТРИЧНІ СИСТЕМИ»

Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту продукції</li> <li>2. Налагодження зв'язків з потенційними покупцями продукції</li> <li>3. Збільшення персоналу</li> <li>4. Розширення підприємства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення попиту на продукцію</li> <li>2. Інфляція</li> <li>3. Зниження соціального рівня населення</li> <li>4. Проблеми у постачальників</li> <li>5. Високий рівень конкуренції на ринку</li> </ol>
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налагодження зв'язків з потенційними покупцями можливо завдяки репутації підприємства</li> <li>2. Розширення асортименту можливо шляхом застосування сучасного устаткування</li> <li>3. Збільшення персоналу та розширення підприємства можливо за рахунок наявності постійного клієнта</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність постійного клієнта, якому необхідна якісна продукція формує попит</li> <li>2. Довгострокові контракти з постійними клієнтами будуть приносити прибуток, не зважаючи на конкурентів</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення попиту на продукцію</li> <li>2. Інфляція</li> <li>3. Зниження соціального рівня населення</li> <li>4. Проблеми у постачальників</li> <li>5. Високий рівень конкуренції на ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вузкий асортимент продукції не забезпечить наявність нових клієнтів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вузкий асортимент збільшує загрозу втратити свої позиції на фоні конкурентів</li> <li>2. Мало замовників є загрозою через зниження їхньої купівельної спроможності</li> </ol>

Таким чином, проведений аналіз дає змогу зорієнтуватися у подальших напрямках розвитку підприємства та забезпечити обґрунтованість майбутньої політики управління ПрАТ «Козятинхліб».

### **3.2 Вдосконалення управління виробничою функцією в системі менеджменту ПрАТ “Козятинхліб”**

Метою проекту зміни системи управління є, з одного боку, підвищення ефективності роботи організації і її співробітників, і з іншого боку - забезпечення більшої задоволеності співробітників своєю працею, можливості реалізації їх як особистостей. При цьому вирішується дві задачі: теоретична – розробка методології наукового обґрунтованого удосконалення систем керування персоналом і практична – поліпшення керування персоналом даної організації.

Як вже було зазначено розділі 2, одним з шляхів удосконалення існуючої системи управління виробничою функцією вказаного підприємства є розділення обов’язків начальника виробничого відділу, тобто необхідно виділити основне, обслуговуюче та допоміжне виробництво як окремі незалежні відділи та призначити керівника кожного відділу, який би відповідав за ефективне його функціонування.

Управління підприємством здійснюватиметься згідно зі Статутом акціонерного товариства, виконавчим органом підприємства – Дирекцію, штат якої затверджується Головою Правління ПрАТ.

Дирекцію підприємства очолюватиме Директор. Умови трудового договору Директора визначатимуться контрактом.

Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює штати. Заступники керівника, керівники та спеціалісти підрозділів, майстри і старші майстри призначаються на посаду та звільняються з неї керівником підприємства. Удосконалена організаційна структура управління підприємства ПрАТ «Козятинхліб» зображена на рис. 3.1.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє щорічний колективний договір між трудовим колективом та адміністрацією, який не

може суперечити чинному законодавству України. Колективним договором регулюються виробничі, трудові і економічні відносини трудового колективу з підприємства, питання охорони праці, соціального розвитку тощо. Розбіжності, що виникають при укладанні чи виконанні колективного договору, вирішуються у порядку, встановленому законодавчими актами України.

Сторони, які уклали колективний договір, не менше двох разів на рік взаємо звітують на зборах трудового колективу.

Вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори власників майна. Виконавчі функції по управлінню здійснює правління.

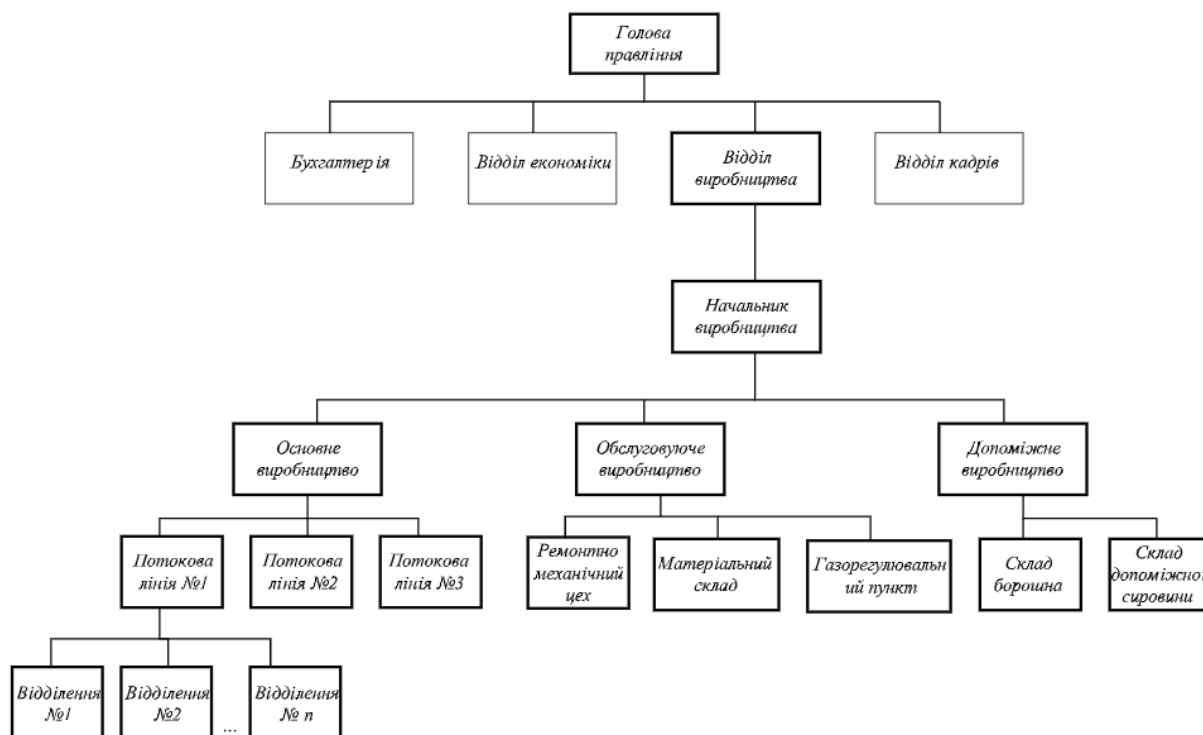


Рис. 3.1 – Удосконалена організаційна структура управління виробничою функцією ПрАТ “Козятинхліб”

Головними управлінськими ланками, що впливають на ріст фінансової стійкості підприємства є дирекція, головний інженер та

відповідно до поставлених задач з підвищення фінансової стійкості ПрАТ «Козятинхліб», маркетинговий відділ.

Визначимо обов'язки вищенаведених відділів підприємства.

Директор підприємства:

1. Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.

2. Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності.

3. Організовує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції.

4. Забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму.

5. Направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.

6. Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками.

7. Організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників,

підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів.

Головний інженер підприємства: визначає технічну політику, перспективу розвитку підприємства та шляхи реалізації комплексних програм з усіх напрямів удосконалення, реконструкції і технічного переоснащення діючих виробництв, його спеціалізацію та кооперування, всебічного прискорення науково-технічного прогресу і досягнення високих темпів зростання продуктивності праці. Забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності та скорочення матеріальних, фінансових та трудових витрат на виробництво продукції, робіт (послуг), високу їх якість та довговічність згідно з державними стандартами, технічними умовами й вимогами технічної естетики, раціонального використання виробничих фондів, ресурсів.

Спеціалісти маркетингового відділу дослідження ринку і товарів: аналізують потенційні можливості ринку, зіставляють одержані дані з виробничими ресурсами підприємства з метою пошуку нових сфер застосування тієї продукції, що випускається, а також розроблення нових або вдосконалених вже існуючих виробів. Цей відділ також аналізує діяльність конкурентів: їхні цілі, організаційну структуру підприємства, застосовувану цінову політику тощо. Особливо це важливо при експорті продукції. Що ж стосується внутрішнього ринку, то робота в цьому напрямку фактично зведена до мінімуму, оскільки конкуренція у нас ще тільки зароджується. Відділ вивчення збуту і розподілу продукції здійснює статистичний аналіз продажу, прогнозування збуту, вивчення каналів розподілу продукції, аналіз поза виробничих витрат, підготовку пропозицій щодо вдосконалення реклами, стимулювання й організації збуту продукції.



### **3.3 Розробка практичних рекомендацій з удосконалення комплексу матеріального та морального стимулювання праці в системі мотивації праці на ПрАТ «Козятинхліб» а також економіко-математичне моделювання залежності економічних факторів мотивації персоналу від виробітку**

Мотивація праці сьогодні є одним із найважливіших факторів, вміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем.

Суть удосконалення мотивації праці на ПрАТ «Козятинхліб» полягає у розробці такої системи стимулів, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби працівника і зацікавлювала його досягти кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника житлом, послугами охорони здоров'я, освіти та ін.

Дуже складно керівникові підібрати саме ті види стимулювання і мотивації, які принесуть очікуваний результат. Не можна безладно використовувати премії, бонуси, подяки, вечірки, відрядження і так далі, інакше вийде зворотний ефект.

Основними методами удосконалення існуючої системи мотивації праці ПрАТ «Козятинхліб» є:

1. Пряма залежність заробітку від результатів. Розмір винагороди керівника безпосередньо залежить від результатів роботи компанії. Робітник отримує прибуток в тому випадку, якщо бізнес успішно розвивається (росте його вартість і рентабельність). Якщо ж за певний період прибуток нульовий, директор отримує планову зарплату. В той же час керівник терпітиме збитки в заробітку, якщо рентабельність бізнесу стала нижча (з як погляду зниження доходів, так і з погляду збільшення

витрат). На практиці можливе використання квартального коректування зарплат. Тобто для кожної групи робітників потрібно розрахувати індивідуальний коефіцієнт його впливу на результат роботи підприємства.

2. Прозорість і контрольованість. Ефективна мотивація передбачає певну довіру сторін і спільну зацікавленість в позитивному результаті. Для робітника важливо розуміти ключові параметри, по яких оцінюватимуть його ефективність. Ними можуть бути: виконання планових показників, збільшення вартості активів, підвищення капіталізації бізнесу і ін. Для кожного підприємства і тим більше для кожного керівника вони індивідуальні.

Слід зауважити, що кращі керівники вже досягли певних висот в своїй кар'єрі, а їх винагорода настільки високо, що підвищувати його нікуди. Отже, мотиваторами для цих людей стають моральні чинники: суспільне визнання, можливість поділитися досвідом з колегами і приймачами, велика відповідальність і пряма участь в ухваленні стратегічних рішень. Коли мова заходить про мотивацію робітників говорити про одну єдину жорстку схему неможливо - дуже все індивідуально. Комбінації можуть бути різні: різноманітні соціальні пільги, як для самого робітника, так і для членів його сім'ї, кредити на навчання або на покупку житла, статусні машини, можливість публічної діяльності, виступи на конференціях і виставках, участь в професійних конкурсах.

Отримувана у результаті схема поєднує комфортність умов для роботи, професійного спілкування і зростання.

3. Чіткий контракт. Головна умова ухвалення системи мотивації топ-менеджером полягає в простоті її викладу. Контракт може бути як стандартним регламентом мотивації по всій компанії, так і індивідуальним договором. Якщо кожен, читаючи документ, розуміє, що особисто він повинен зробити для того, щоб отримати преміальні виплати і решту всіх

соціальних пільг, то, швидше за все, така система буде прийнята. Звичайно, при цьому система має бути не лише зрозумілою, але і справедливою.

Система вимог і завдань на етапі стратегічного планування Система мотивації має бути реалістичною. Упроваджуючи будь-яку програму, потрібно пам'ятати: запустивши в роботу навіть найпривабливішу схему, компанія вже не зможе її відмінити. Саме тому треба бути точно упевненим, що дана система мотивації необхідна на конкретному етапі розвитку і що компанія має в своєму розпорядженні достатній бюджет для її реалізації. З схеми не можна робити виключення, інакше робітники не довірятимуть підприємству. Якщо компанія зіткнулася з якимись несподіваними наслідками, краще придумати іншу програму, яка компенсує ці моменти.

4. Професійне впровадження. Систему повинні розробляти і упроваджувати професіонали, оскільки мотивація - це тонкий інструмент, що вимагає ретельного «налаштування». Негативний резонанс може завдати великого економічного і психологічного збитку. Готуючи систему мотивації, слід пам'ятати, що робітника цікавить насамперед зміст роботи. Він не виконуватиме нецікаві для нього операції, скільки б за них не пропонували заплатити. Тому поважно прописати і досягти угоди у всіх деталях стратегічних і оперативних завдань.

5. Моральне стимулювання. Моральне стимулювання може здійснювати по двох напрямках: заохочення (знаки, символи відзнаки, нагороди, подяки в усній і письмовій формі) і осуд. Ефективність осуду залежить від індивідуально психологічних особливостей працівника. Наприклад, одне і те ж критичне зауваження може дати різні результати: бурхливу реакцію холерика, підвищення діяльності біля сангвініка, втрату працездатності біля меланхоліка і не зробити впливу на флегматик.

Для використання такого чинника мотивації, як моральне стимулювання, потрібно добре знати колектив. Для цього необхідний індивідуальний підхід до кожної людини, а також широкий спектр всіляких мерів стимулювання.

Як заходи такого роду можна запропонувати проведення конкурсів в масштабах підприємства, міста, області; надавати за досягнуті результати звання кращого бухгалтера.

За можливий варіант морального стимулювання можна вважати залучення працівників до залучення управління організацією, планування, створення стратегії і тактики.

Застосування всіх цих методів може виявитися ефективним і корисним, якщо їх застосовувати систематично і не хаотично.

Вадливим чинником стимулювання є наявність чітких посадових інструкцій. Під час вивчення системи стимулювання можна встановити, що до посадових інструкцій не вдається серйозного значення, хоча їх введенням досягається ціла лавина цілей, які розділяються на спільних і спеціальних.

1. Спільні: раціональний розподіл праці; правильний підбір кадрів, їх розставлення і використання; зміцнення службової дисципліни в організації; підвищення ефективності діяльності організації;

2. Спеціальні: створення організаційно-правової основи службової діяльності співробітників; підвищення відповідальності співробітника за результати його діяльності, здійснюваного на підставі трудового контракту; забезпечення об'єктивності при атестації співробітників, його заохоченні і накладенні на нього дисциплінарного стягнення; вирішення трудових суперечок.

Посадова інструкція - це організаційно-правовий документ, в якому визначаються основні функції, обов'язки, має рацію і відповідальність співробітника організації при здійсненні ним діяльності на певному посаді.

Вона складається по кожній штатній посаді, носить знеособлений характер і оголошується співробітникові під розписку при укладенні трудового контракту.

Посадова інструкція також повинна визначити вимоги до кваліфікації працівника, зокрема, його рівень професійної підготовки, необхідний при виконанні передбачених посадових обов'язків і вимоги до стажу робіт в даній галузі.

Наявність посадових інструкцій є своєрідною мотиватором для просування працівника по кар'єрних сходах і отже стимулює трудитися його так, щоб отримати право зайняти вищий ступінь в ієрархії управління.

Але природно найефективнішим стимулом до високопродуктивної і якісної праці є його оплата.

Доцільним також буде розробка економіко-математичної моделі залежності економічних факторів мотивації персоналу від виробітку.

Парний кореляційний зв'язок - неповна, імовірнісна залежність між показниками, один із яких є факторним, а інший – результативним.

Необхідні умови застосування кореляційного аналізу.

1. Наявність досить великої кількості спостережень про розмір досліджуваних факторних і результативних показників (за поточний рік по сукупності однорідних об'єктів);

2. Досліджувані чинники повинні мати кількісний вимір і відображення в тих або інших джерелах інформації.

Застосування кореляційного аналізу дозволить вирішити наступні задачі.

- визначити зміну результативного показника під впливом факторного (в абсолютному вимірі) - це значить визначити на скільки одиниць зміниться розмір результативного показника при зміні факторного на одиницю;

- установити відносний ступінь залежності результативного

показника від факторного.

Обґрунтування керування зв'язку робиться за допомогою зіставлення рівнобіжних рядів, угруповання даних і лінійних графіків.

Розміщення точок на графіку покаже, яка залежність утворилася між досліджуваними показниками: прямолінійна або просторова.

У нашому випадку залежність прямолінійна, вона характеризується рівнянням прямої:

$$Y_x = a + bx \quad (3.1)$$

де  $x$  - факторний показник;  $Y$  - результативний показник;  $a$  і  $b$  - параметри рівняння регресії, що потрібно відшукати.

У нашому аналізі основою виникнення кореляції є взаємозв'язок виробітку робітників і заробітної плати.

$Y$  = економічні фактори мотивації (заробітна плата, грн).

$X$  = виробіток, нормо-годин.

Наступним етапом аналізу є порівняння фактичного рівня зарплати із розрахунковим, що дозволить оцінити результати. Для цього побудуємо поле кореляції, теоретичну й емпіричну лінії регресії (дивись малюнок 9).

Якщо, емпіричні і теоретичні значення дуже близькі, то можна говорити про відповідність обраної моделі.

З метою дослідження точності (надійність) рівняння зв'язку та правомірності його використання для практичної цілі, необхідно дати статистичну оцінку надійності показників зв'язку. Для цього використовується критерій Фішера ( $F$  - відношення).

Значимість коефіцієнтів кореляції перевіряється за критерієм Ст'юденту, який розраховується в пакеті Статистика.

Усі переглянуті критерії повинні довести адекватність обраної моделі, згідно з чим можна зробити висновок, що рівняння зв'язку, отримуємо, достатньо точно описує залежність, що досліджується.

А тому, отримане рівняння можна використовувати для практичних

цілей:

- а) оцінки результатів господарювання;
- б) розрахунку впливу факторів на приріст результативного показника;
- в) планування та прогнозування величини заробітної плати.

### **3.4 Висновки до розділу 3**

На основі аналізу існуючої системи мотивації праці на ПрАТ «Козятинхліб», розроблено ряд рекомендацій щодо покращення мотиваційних стимулів. Серед основних напрямків удосконалення основний наголос робиться на економічні інструменти мотивації, оскільки, найефективнішим стимулом до високопродуктивної і якісної праці є його оплата.

Розроблено економіко-математичну модель залежності економічних факторів мотивації персоналу від виробітку. Встановлено, що отримане рівняння можна використовувати для таких практичних цілей: оцінка результатів господарювання; розрахунок впливу факторів на приріст результативного показника; планування та прогнозування величини заробітної плати.

В якості удосконалення системи управління виробничою функцією ПрАТ «Козятинхліб» запропоновано розділення обов'язків начальника виробничого відділу, на основне, обслуговуюче та допоміжне виробництва як окремі незалежні відділи та призначити керівника кожного відділу, який би відповідав за ефективне його функціонування.

## ВИСНОВКИ

В результаті досліджень проведених у магістерській кваліфікаційній роботі було розроблено практичні рекомендації з покращення системи управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням працівників на сучасному підприємстві. Тому мета роботи є досягнутою.

Під час досліджень було визначено поняття та значення стимулювання праці працівників в системі мотивації персоналу, здійснено аналіз системи показників ефективності матеріального та нематеріального стимулювання праці, проведено аналіз форм та методів матеріального і нематеріального стимулювання працівників, наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності за період 2018-2020 років, проведено аналіз основних показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб», здійснено аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Козятинхліб».

В результаті було розроблено стратегію подальшого розвитку ПрАТ “Козятинхліб” та систему практичних рекомендацій з удосконалення системи менеджменту та матеріального і нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ “Козятинхліб”.

Практичні рекомендації можуть бути використані для аналогічних підприємств хлібопекарської галузі.

Проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ “Козятинхліб” за період 2018-2020 років, що дав змогу дійти висновку про негативні тенденції на підприємстві. Відповідно усі управлінські рішення повинні бути направлені на антикризове управління підприємством.



Здійснено аналіз показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб». Проаналізовано загальну систему менеджменту на ПрАТ «Козятинхліб». Встановлено, що підприємство має лінійний тип організації для якої виділено основні переваги та недоліки.

Запропоновано напрямки удосконалення існуючої системи шляхом здійснення перерозподілу обов'язків, що спростить систему контролю та управління виробництвом, а відповідно підвищить їх рівень та прибутковість.

З'ясовано, що серед основних напрямків удосконалення системи мотивації ПрАТ «Козятинхліб» основний наголос робиться на економічні інструменти мотивації, оскільки, найефективнішим стимулом до високопродуктивної і якісної праці є його оплата. Крім того, розроблено економіко-математичну модель залежності економічних факторів мотивації персоналу від виробітку. Встановлено, що отримане рівняння можна використовувати для таких практичних цілей: оцінка результатів господарювання; розрахунок впливу факторів на приріст результативного показника; планування та прогнозування величини заробітної плати.

Запропоновано на ПрАТ «Козятинхліб» розділити обов'язки начальника виробничого відділу на основне, обслуговуюче та допоміжне виробництва як окремі незалежні відділи та призначити керівника кожного відділу.

Розрахунок одночасних витрат на впровадження пакету запропонованих заходів удосконалення системи мотивації праці ПрАТ «Козятинхліб» показав приріст підприємству додаткового прибутку в розмірі 77000 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Дорошенко В.О. Аналіз напрямків матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці. LI Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2022). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/14948/12627>
2. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вид. 3-є, переробл. і допов. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 64 с.
3. Маслоу А. Мотивація та особистість. Видавництво «Пітер». 2016. 400 с.
4. Герцберг Ф. Мотивация к работе. Москва : Вершина, 2017. 238 с.
5. Тейлор Ф. Научная организация труда. М. : НКПС Транспечать, 1925. 276 с.
6. Smith, C.P., with Atkinson, J.W., McClelland, D.C., and Veroff, J. (eds.) (1992). Мотивація та особистість: Довідник з аналізу тематичного змісту. Нью-Йорк: Cambridge University Press.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2017. 340 с.
8. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников : монографія / Г.Т. Куликов ; отв. ред. Д. П. Богиня. К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2016. 244 с/
9. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Схід. 2019. №9. С. 23-27.

10. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві // Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО». - URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>

11. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. 2018. № 7(2). С. 41-44. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_7%282%29\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7%282%29_11)

12. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1: 1752-76. London : The Athlone Press, 1968. 424 p.

13. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

14. Likert R. The Human Organization / R. Likert. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.

15. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. N.Y. : McGraw-Hill, 1960. 256 p.

16. Хэкман Дж.Р. Теория характеристик работы / Дж.Р. Хэкман, Г.Р.Олдхэм / по Н.В. Прусковой. «Психология труда». Москва : Эксмо, 2018. 160 с.

17. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings / C.P. Alderfer. New York : The Free Press, 1972. 200 p.

18. Vroom V.H. Work and motivation [Electronic recourse] / V.H. Vroom. – New York : R.E. Krieger Publishing Company, 1964. 331 p. Access mode: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.

19. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн // Пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2016. 336 с/

20. Barnard C.I. The Functions of the Executive / C.I. Barnard. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938. 384 p.

21. Парсонс Т. О структуре социального действия. Москва : Академический Проект, 2020. 880 с.
22. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process / L.A. Festinger // Human Relations. 1954. № 7(1). P. 117-140.
23. Skinner B.F. Beyond Freedom and Dignity / B.F. Skinner. New York : Alfred A. Knopf, 1971. 320 p.
24. Бурина А.В. Мотивация персонала в аспекте организационной культуры. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы, 2005. № 1. С. 465–467.
25. Поварич І.П. Стимування праці. Системний підхід / І.П. Поварич, Б.Г. Прошкин. «Наука» 2018. С. 56.
26. Фінансово-економічний словник : словник-довідник / кол. авт. : Юнін О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. та ін. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. 164 с.
27. Словник фінансово-правових термінів / за заг. ред. д.ю.н., проф. Л.К. Воронової. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Алерта, 2017. 558 с.
28. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2019. 264 с.
29. Лукашевич М. П. Л84 Соціологія праці: Підручник. К.: Либідь, 2018. 440 с.
30. Владимірова Л.П. Економіка праці / Л.П. Владимірова. 2-е узд., перероб. и доп. М.: Вид. дім «Дашков и К», 2020. 300 с.
31. Толстікова О.В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб / О.В. Толстікова // Комунальне господарство міст. 2006. № 71. С.333–337.
32. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. Мукачівський державний університет. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Випуск 20. 2019. С. 582-592.

33. Забаштанський М.М., Борисено Л.І., Лавренко Ю.І. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 24. Частина 2. 2017. С. 49-52.

34. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 17.02.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103)

35. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html)

36. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. Аграрна економіка. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.

37. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення 21.01.2022).

38. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020. №3. С. 62–67.

39. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення 18.01.2022).

40. Овчарук О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. Випуск 52. 2021. С. 104-109.

41. Никифорова Л.Х. Підходи до оцінки ефективності систем мотивації персоналу. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата звернення 18.01.2022).

42. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка, 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення 28.01.2022).

43. Белоногова Е.В., Сулова Ю.Ю., Волошин А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності систем матеріального стимулювання праці працівників торговельних організацій. Фундаментальні дослідження, 2016. № 8-1. С. 96–101. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26483806> (дата звернення 13.02.2022).

44. Грібін Ю.Г., Королевський К.Ю. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення систем стимулювання персоналу. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoyeffektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyusistem-stimulirovaniyapersonala> (дата звернення 01.01.2022).

45. Дашкова Е.С. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників сфери. Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління, 2018. № 2. С. 69-73.

46. Namova, O.V. (2010), "Wages as an economic category", *Derzhava ta rehionu: seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 3, pp. 368.

47. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. Інвестиції: практика та досвід Економічна наука. № 22/2018. С. 93-97.

48. Огаренко В. М. Соціологія праці: Навчальний посібник. – Запоріжжя : ГУ "ЗІДМУ", 2019. – 303 с.

49. Вакуленко С. М. Соціологія праці: Навч.-метод. посібник. – К.: Знання, 2018. – 262 с.

50. ПрАТ «Козятинхліб». Режим доступу: <http://kozyatynhlib.com.ua/>

51. ПрАТ «Козятинхліб». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/00375757>
52. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль., ТНЕУ, – 2021 – 304 с.
53. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 156 с.
54. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.
55. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. К “Центр учбової літератури”. 2018. – 368 с.
56. Лисенко А.М. Детермінований факторний аналіз у дослідженні фінансово-господарської діяльності малого підприємства. Методичний аспект. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 3 (114). Ч 2. 2020. С.116-122.
57. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. №3. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf)

Додаток А  
ПРОТОКОЛ  
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХІ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників приватного акціонерного товариства «Козятинхліб»»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**Показники звіту подібності Unicheck**

Оригінальність \_\_\_\_\_ 85,7% \_\_\_\_\_ Схожість  
14,3%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_ Ратушняк О. Г.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи \_\_\_\_\_ Дорошенко В.О.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Адлер О.О.  
(підпис) (прізвище, ініціали)



Додаток А

Вінницький національний технічний університет

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Лесько О.Й.

" 25 " 01 2022 року

## **ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**

**НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:**

Підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання  
працівників приватного акціонерного товариства "Козятинхліб"

08-41.МКР.65.09.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_

підпис

Доц. кафедри ЕПВМ к.т.н.,

доцент Адлер О.О.

" 31 " 01 2022 р.

Виконавець: студент 2 курсу  
магістратури групи МПОУ-20 мз  
спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Дорошенко В.О.

підпис

" 31 " 01 2022 р.

Вінниця ВНТУ 2022

### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № \_\_\_\_\_ по ВНТУ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від « 25 » 01 2022 р.

### 2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням працівників на сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано низку задач:

- визначити поняття та значення стимулювання праці працівників в системі мотивації персоналу;
- здійснити аналіз системи показників ефективності матеріального та нематеріального стимулювання та форм і методів матеріального і нематеріального стимулювання працівників;
- дати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності за період 2018-2020 років;
- провести аналіз основних показників ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Козятинхліб»;
- здійснити аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Козятинхліб»;
- розробити стратегію подальшого розвитку ПрАТ «Козятинхліб»;
- розробити систему практичних рекомендацій з удосконалення системи менеджменту та матеріального і нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Козятинхліб».

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Козятинхліб» за 2017–2020 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи економічних досліджень як метод індукції, діалектики, методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання, методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи та інші.

### 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: січень 2022р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад удосконалення управління системою матеріального та морального стимулювання працівників на підприємстві : лютий 2022 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Козятинхліб», ефективності управління моральним та матеріальним стимулюванням працівників та системи менеджменту підприємства: березень 2022 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ПрАТ «Козятинхліб», удосконалення управління моральним та матеріальним стимулюванням праці та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: квітень 2022 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2022 р.

### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних практичних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління матеріальним та моральним стимулюванням працівників в системі мотивації праці.

#### **7. Вимоги до розробленої документації:**

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

#### **8. Порядок приймання роботи**

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2022 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2022 р.

Початок розробки: 01.02.2022 р.

Граничний термін виконання: 30.05.2022 р.

Розробив: \_\_\_\_\_ Дорошенко В.О.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Адлер О.О.

“ 31 ” 01 2022року