

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВАСИЛЕВСЬКА СОФІЯ МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Якимова Н.С., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Василевська С.М. Удосконалення системи преміювання персоналу підприємства. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність преміювання персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Виокремлено принципи та методи преміювання персоналу підприємства. Визначено особливості формування системи преміювання персоналу. Проаналізовано основні показники діяльності ПрАТ «МХП». Досліджено особливості кадрової політики підприємства. Проведено аналіз системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП». Сформовано пропозиції щодо удосконалення системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП». Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи преміювання персоналу підприємства.

Ключові слова: премія, преміювання, система преміювання, кадрова політика, принципи, методи оцінки, ефективність системи преміювання.

76 с., 14 табл., 18 рис., 55 джерел.

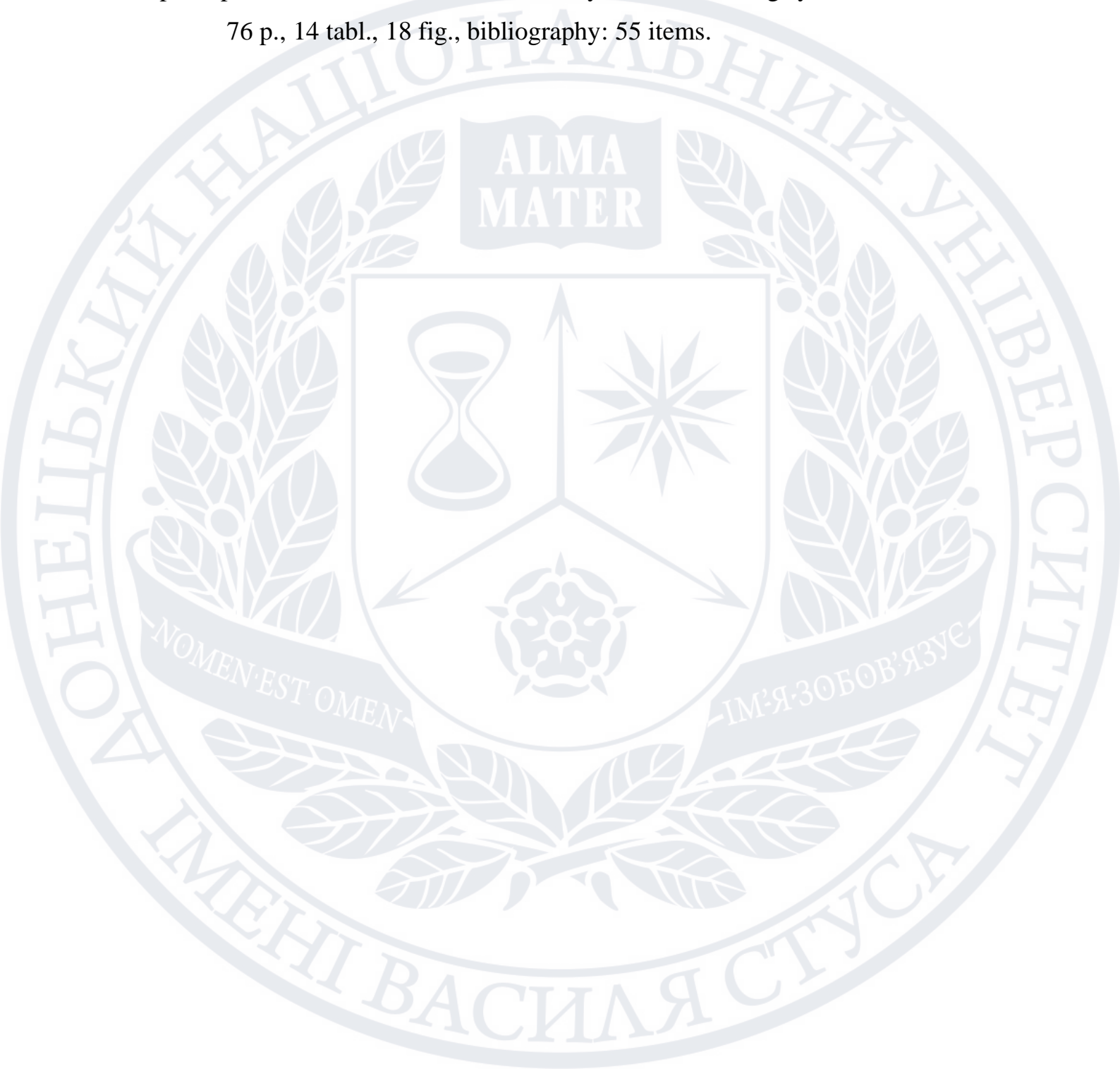
Vasylevska S.M. Improving the enterprise personnel bonus system. Specialty 051 Economics. Educational program «Personnel Management and Labor Economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) work the essence of staff rewarding and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise is investigated. The principles and methods of rewarding the staff of the enterprise are highlighted. The peculiarities of the formation of the staff bonus system are determined. The main indicators of activity of MHP PJSC are analyzed. The features of the personnel policy of the enterprise are investigated. The analysis of the system of rewarding the personnel of MHP PJSC is carried out. Proposals for improving the system of rewarding the personnel of MHP PJSC are formed. Measures to improve

the efficiency of the system of rewarding the personnel of the enterprise are proposed.

Keywords: bonus, rewarding, rewarding system, personnel policy, principles, evaluation methods, efficiency of the rewarding system.

76 p., 14 tabl., 18 fig., bibliography: 55 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність преміювання персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	9
1.2 Принципи, форми та методи преміювання персоналу підприємства.....	16
1.3 Особливості формування системи преміювання персоналу	24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МХП».....	30
2.1 Основні показники діяльності ПрАТ «МХП».....	30
2.2 Дослідження кадрової політики підприємства	35
2.3 Аналіз системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП»	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МХП»	47
3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП»	47
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності системи преміювання персоналу підприємства.....	54
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим інструментом підвищення матеріальної зацікавленості співробітників у поліпшенні результатів праці є використання преміальних систем оплати, в яких основна частина заробітної плати (посадовий оклад) доповнюється премією за високі результати їх діяльності. Основною метою преміювання є підвищення ефективності роботи підприємства на основі стимулювання трудової активності працівників. Преміальна система на підприємстві є сукупністю взаємозалежних елементів, що встановлюють порядок виплати премії та залежність її величини від результатів трудової діяльності працівників. Основними елементами преміальної системи є показники та умови преміювання, розміри та джерела виплати премій, коло премійованих та порядок виплати премій. Одна з головних проблем побудови системи преміювання на підприємстві полягає у недостатньому розкритті питання організації додаткового стимулювання праці працівників підприємств у системі заходів щодо підвищення трудової діяльності працівників.

Дослідженню питань удосконалення системи преміювання, оплати та стимулювання праці присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних науковців таких, як: М. Альберт, К. Альдерфер, В. Андрієнко, В. Баранов, Р. Барденс, Ф. Беккер, Д. Богиня, О. Виханський, В. Врум, Г. Гант, В. Герасимчук, Ф. Герцберг, О. Грішнова, Г. Завіновська, О. Золотухін, А. Калина, М. Карлін, Г. Кемпе, А. Колот, О. Кузьміна, В. Лагутін, Е. Лоулер, Д. Макгрегор, А. Маслоу, О. Мельник, Н. Павловська, П. Поліщук, Л. Портер, Н. Тарасова, Л. Фільштейн та інші. Незважаючи на наявність широкого кола досліджень з питань оплати та стимулювання праці, залишаються недостатньо вивченими проблеми побудови ефективної системи преміювання на підприємстві.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає в тому, щоб опрацювати теоретичні аспекти, провести аналіз

та розробити пропозиції щодо удосконалення системи преміювання персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначено та розв'язано такі наукові завдання:

уточнити сутність преміювання персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;

виокремити принципи та методи преміювання персоналу підприємства;

визначити особливості формування системи преміювання персоналу;

проаналізувати основні показники діяльності ПрАТ «МХП»;

дослідити особливості кадрової політики підприємства;

провести аналіз системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП»;

сформувати пропозиції щодо удосконалення системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП»;

запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи преміювання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система преміювання персоналу ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є теоретичні підходи та методичні рекомендації щодо удосконалення системи преміювання персоналу підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою виступають роботи українських і зарубіжних вчених, які досліджують проблеми удосконалення системи преміювання персоналу підприємства, нормативні документи, періодична література. Для вирішення поставлених завдань використовувалися загальнонаукові методи. При проведенні дослідження використовувалися системний аналіз, методи статистичного, економічного, порівняльного і математичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження є офіційні періодичні та монографічні публікації, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-довідкові матеріали, внутрішньокорпоративні документи, річні звітності та офіційні дані з сайту ПрАТ «МХП», результати власних досліджень.

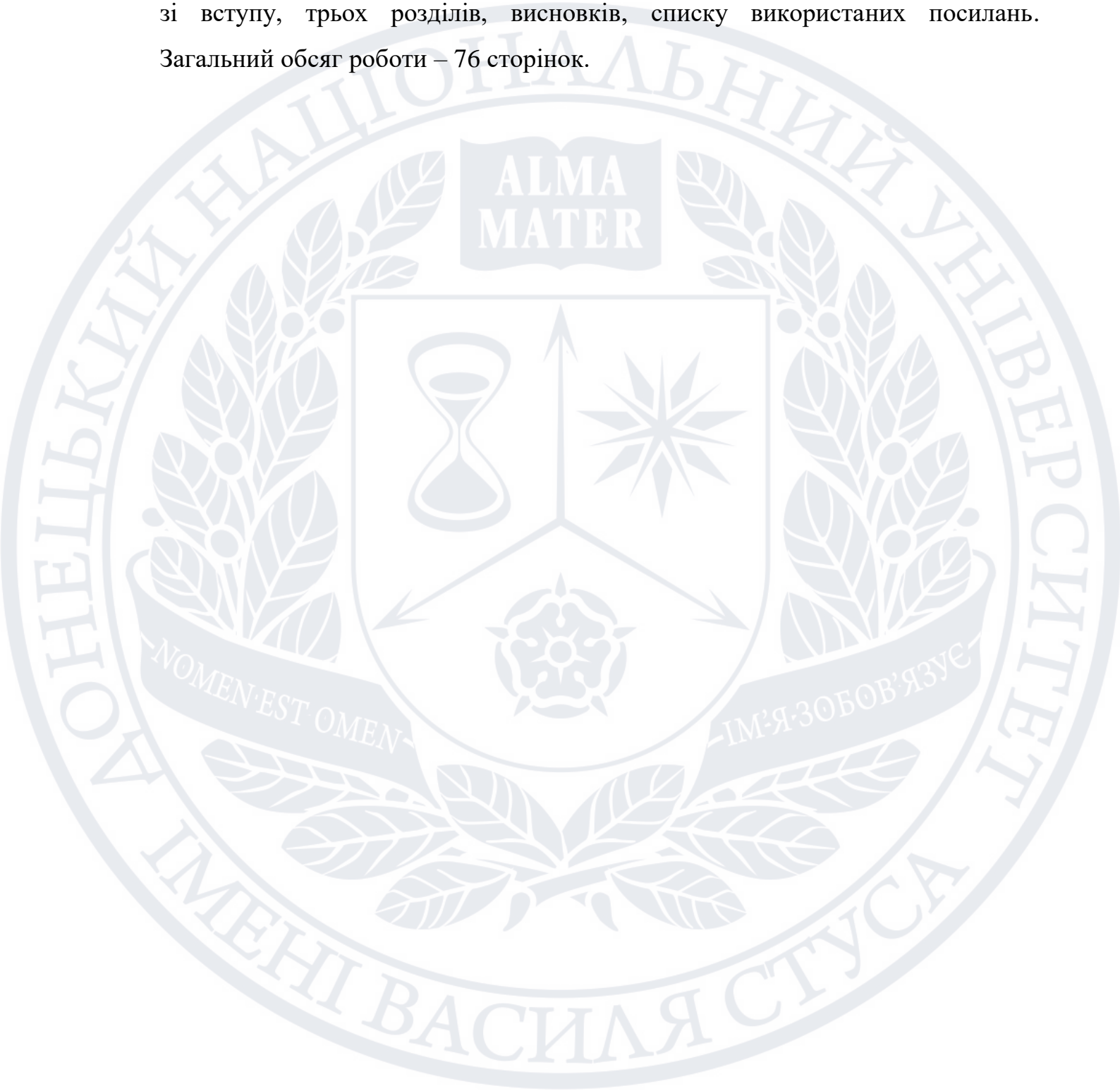
Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Матеріали проведеного дослідження можуть бути актуальними для подальшого вивчення аспектів удосконалення системи преміювання персоналу підприємства та основою для майбутніх досліджень у цьому напрямку. Вони можуть бути використані при оцінюванні підходів до формування ефективної системи преміювання персоналу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження доповідалися на науковій конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 2 грудня 2022 р.). Результати конференції опубліковано: Василевська С.М. Дослідження системи преміювання персоналу підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання*: збірник матеріалів XXII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених (м. Вінниця, 2 грудня 2022 р.) / Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що на основі вивчення та узагальнення досвіду зарубіжних країн, було запропоновано ряд пропозицій та рекомендацій щодо напрямів удосконалення системи преміювання персоналу підприємства. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: уточнено сутність преміювання персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; сформовано пропозиції щодо удосконалення системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП»; запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи

преміювання персоналу підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку кадрової політики ПрАТ «МХП».

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність преміювання персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці у відносинах між працівником та підприємством центральне місце займає обмін результатів праці найманого працівника на сукупність усіх видів винагород, що надаються підприємством. У цьому випадку під винагородою розуміється все те, що становить для працівника цінність чи може бути йому цінним.

Універсального визначення поняття «преміювання» немає, але майже всі автори посилаються на такі терміни, як «матеріальне стимулювання», «форма заохочення», «винагорода», «грошова сума».

Частина науковців вважають, що преміювання – це матеріальний мотиватор, побудований на місії компанії, її довгострокових та короткострокових цілей. Інші дотримуються думки, що преміювання – це один із механізмів матеріального стимулювання співробітника, заснований на ключових показниках діяльності [15; 25; 33].

Також існує визначення поняття «преміювання» як додаткової форми винагороди персоналу, що виплачується працівникові у разі досягнення певних результатів підприємством загалом або його конкретним підрозділом, а також з урахуванням індивідуального вкладу працівника у кінцеві результати. Основні підходи до визначення поняття «преміювання» представлені на рис. 1.1.

Ключовими елементами системи преміювання виступають такі складові, як категорії преміювання, показники преміювання та джерела преміювання.

Від такого елемента, як категорії персоналу підприємства будуть залежати обрані форми та розміри преміювання. Так, преміювання

робітників проводиться за виконання запланованого обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції у формі розрахункового відсотка до годинної тарифної ставки (до 75%) від фактично відпрацьованого часу [1; 9].



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «преміювання» [3; 21]

Тобто, категорії преміювання – це групи персоналу, які передбачається преміювати. Ці категорії можуть відповідати розподілу персоналу на

основний і допоміжний, а можуть бути наступними (за зменшенням діапазону преміювання):

1. Керівники підприємства, керівники ключових підрозділів, від яких залежить основний результат діяльності підприємства.
2. Співробітники-професіонали, які створюють основний бізнес-результат.
3. Співробітники, які допомагають створювати основний бізнес-результат.
4. Співробітники, які впливають на бізнес-процеси підприємства (чи які впливають опосередковано): кур'єри, водії, прибиральниці тощо [3; 48].

Система показників та умов преміювання повинна бути гнучкою, сприйнятливою до проблем, вузьких місць, змін у виробництві, структурі управління і складі функцій, і, водночас, показники повинні діяти тривалий термін. Показники преміювання для керівництва вони повинні бути пов'язані переважно з прибутком, для робітників та фахівців – з економією ресурсів, збільшенням продуктивності чи якості робіт [2; 50]. При цьому вони мають бути досить прості та зрозумілі працівникам, а розміри – економічно обґрунтовані. Загальні показники та об'єкти преміювання представлені в табл. 1.1 [3; 20].

Проведений аналіз об'єктів преміювання дозволяє зробити висновок, що практично всі вони спрямовані на збільшення обсягу продукції чи послуг, прибутковості, успішності, якості, економії. Водночас, у показниках преміювання відображені такі економічні одиниці, як: собівартість, витрати, продуктивність, зростання обсягу продукції та окупність. Таким чином, показники преміювання безпосередньо пов'язані з умовами преміювання.

Умови преміювання враховують особливості досягнення кожного з показників преміювання та відображають вимоги до виконавця щодо його досягнення [4; 11]. Вони повинні охоплювати виробничу та трудову дисципліну, охорону праці та техніку безпеки, культуру виробництва та виконання різних заходів (табл. 1.2) [5; 29].

Таблиця 1.1 – Показники та об'єкти преміювання [5; 29]

Об'єкт преміювання	Показники преміювання
Збільшення обсягу наданих послуг та продукції, що випускається	виконання або перевиконання плану за обсягом випуску; виконання або перевиконання проміжних показників робіт, що пов'язані з кінцевими показниками; виконання плану зі зростання продуктивності праці; зростання товарообігу
Економія сировини, матеріалів та ресурсів	зменшення собівартості продукції за рахунок економії ресурсів; скорочення витрат на одиницю продукції; виконання плану зі зниження витрат виробництва; скорочення робочого часу на операцію, вид робіт
Зростання прибутковості та фінансової успішності підприємства	прибутковість; рентабельність; окупність інвестицій; підтримання на одному рівні заробітних плат; зниження зарплатоємності продукції
Підвищення якості послуг та продукції	збільшення частки продукції більш високої якості; підвищення рівня задоволеності клієнтів; підвищення рівня сервісу при обслуговуванні клієнтів; зменшення часу на обслуговування клієнтів; впровадження у виробництво нової продукції, надання нових послуг
Зниження браку продукції та рекламації послуг	збільшення обсягів якісної продукції; відсутність (зменшення) штрафних санкцій; відсутність (зменшення) рекламації на продукцію чи послуги; виконання вимог системи бездефектної праці

Отже, важливо враховувати таке: єдиних для всіх умов і показників преміювання немає. Причиною цього є те, що в кожній галузі є свої специфічні особливості.

Таблиця 1.2 – Показники та умови преміювання на промислових підприємствах

Показник	Умови
Кількість виготовленої продукції	Відсутність випадків невчасної доставки продукції
Якість продукції	Відсутність повернення через недотримання вимог щодо якості продукції (послуг)
Виробіток на одного працівника на місяць	Забезпечення незнижуваного запасу товарів за кількістю та асортиментом

Залежно від цих умов розробляється шкала преміювання, яка встановлює, кому, за яких умов та у якому розмірі нараховуються преміальні виплати. Для цього складаються таблиці преміювання, в яких вказуються відповідні показники преміювання, а в матриці йдуть розміри преміювання: в абсолютному або відносному, рівному або прогресивно змінному, лінійно або функціонально зростаючому значенні.

Чим ближче група співробітників до кінцевого результату, тим ширшим має бути діапазон її преміювання. Наприклад, у секретарів діапазон преміювання може бути від 90 до 110% виконання умов преміювання, у керівників – від 50 до 150%.

Система преміювання має свій поріг чутливості. На Заході прийнято вважати, що премія 5% від окладу – це хороша премія. Для України премія в 10-20 % від окладу – це мінімальна виплата, яку сприймають співробітники без образи, що пов'язано з низькими окладами та нестійкою динамікою системи преміювання [3; 30; 31].

Підставою для виникнення у працівника права на отримання премії за основні результати діяльності є виконання встановлених умов та показників преміювання. Виконання показників визначається за даними бухгалтерської та статистичної звітності, оперативного обліку та інших даних. Інформація про виконання показників для преміювання за відповідний період надається до служби організації праці та заробітної плати працівником, відповідальним

за її надання, до 25 числа місяця, наступного за звітним періодом. Облік виконання кожного показника, нарахування премії щодо нього та виникнення у працівника відповідного права на преміювання здійснюється за кожним показником окремо. За невиконання одного з показників преміювання у працівника зберігається право на отримання премії за іншими показниками. Розміри премії за виконання кожного показника встановлюються диференційовано за видами діяльності. Премії, що нараховуються за покращення показників, граничними розмірами не обмежуються [4; 16].

З метою забезпечення єдності в оцінці трудового вкладу робітників, керівників, фахівців та службовців кожна організація розробляє самостійно положення про преміювання, яке має бути додатком до колективного договору та бути його невід'ємною частиною.

У положенні про преміювання має бути враховано таке:

особливості показників, за які преміюється персонал;

коло премійованих;

конкретні показники та умови преміювання працівників з урахуванням їхньої участі у даній діяльності.

Вивчення прикладних аспектів у вітчизняній практиці свідчить про те, що зустрічається безліч систем преміювання, що прагнуть найбільш справедливо здійснити оцінку персоналу, врахувати специфіку його роботи, цілі та принципи підприємства та стимулювати підвищення ефективності, якості або продуктивності праці. Проте не всі рішення бувають вдалі. Іноді зустрічається преміювання всіх чи більшості працівників у прямій залежності від кінцевих результатів діяльності організації та в однаковому розмірі, що суттєво послаблює особисту зацікавленість у досягненні позитивних результатів власної праці та породжує зрівнялівку у найгіршому її прояві [2; 18].

Преміювання є матеріальним мотиватором, побудованим на місії компанії, її довгострокових та короткострокових цілях. На відміну від

базової зарплати, що мотивує індивідуальні результати праці, зайнятість, складність та відповідальність праці самого працівника, преміальна система стимулює внесок співробітника в колективні результати та досягнення, у виконання місії організації та її цілей [1; 34].

Виходячи з цілей організації, джерела преміювання можуть відрізнятися. Найбільш традиційними джерелами преміювання виступають такі, як: фонд оплати праці, прибуток підприємства, економія фонду оплати праці, отримання додаткового чистий прибуток, економія оборотних засобів, сировини, матеріалів, палива [3; 49]. Поруч із прибутком організації як із джерел преміювання виділяють преміювання з виручки чи з доходу. У сучасній економіці виручка визначається як сума коштів, отриманих від реалізації на ринку за цінами продукції, що склалися, товарів і послуг. Дохід визначається як різниця між виручкою та сумою матеріальних витрат та амортизації. Багато підприємців та керівників часто ототожнюють цей показник як з виручкою, так і з прибутком, що абсолютно неправильно. Адже дохід – це новостворена вартість у звітному періоді. Що ж до прибутку, це найважливіший показник організації у ринковій економіці, результат фінансово-господарської діяльності за певний період. Прибуток розраховується як різниця між виручкою та собівартістю. Собівартість, своєю чергою, вказує у що підприємству обходиться виробництво продукції, товарів та послуг у ринковій економіці. Відповідно, преміювання з виручки передбачає, що працівник або підрозділ отримує свою частку винагороди при досягненні певного, заздалегідь встановленого обсягу у вигляді деякого відсотка від виручки або абсолютної величини премії. Преміювання з доходу дозволяє ув'язати отримання винагороди з досягненням певного економічного результату як заздалегідь встановленого відсотка з доходу чи абсолютної величини премії. Преміювання ж з прибутку передбачає, що працівник чи підрозділ отримують свою частку винагороди при досягненні

певної величини прибутку у вигляді фіксованого відсотка з прибутку чи абсолютної величини премії від посадових окладів [1; 50].

Отже, можна зробити висновок, що від того, до якої категорії персоналу належить працівник, буде залежати розмір премії та форма преміювання. Показники преміювання мають відповідати основним цілям та завданням підприємства, а умови, у свою чергу, мають відображати вимоги до виконавця щодо досягнення цих показників. Таким чином, необхідно коректно визначати показники, умови, категорії та джерела преміювання, бо це свідчить про їх пряму залежність та взаємозв'язок.

1.2 Принципи, форми та методи преміювання персоналу підприємства

Нині в Україні та за кордоном як ніколи популярне застосування різних преміальних систем. Запорукою ефективності застосування будь-якої преміальної схеми є дотримання принципів преміювання персоналу організації. У науковій літературі виділяють такі принципи, виходячи з яких має будуватися система преміювання компанії (рис. 1.2):

- справедливість та обґрунтованість розмірів та диференціації премій;
- матеріальна зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів трудової діяльності, поєднання індивідуальної та колективної матеріальної зацікавленості у результатах праці;
- заохочення творчої ініціативи, відповідальності, досягнення високої якості праці, продукції, робіт та послуг;
- простота визначення розмірів преміальних виплат;
- ясність та доступність для працівників розуміння зв'язку між трудовими зусиллями та винагородою;
- гнучкість – зміна преміальної системи зі зміною цілей та завдань матеріального стимулювання;

гласність заохочення як поєднання матеріальних та моральних стимулів до праці [6; 14; 47].



Рисунок 1.2 – Принципи преміювання персоналу підприємства

Незважаючи на очевидність базування системи преміювання на представлених принципах, не зазначено, однак, якою логікою науковці керувалися при їх виділенні. Інші автори принципів у разі обмежуються лише поясненням доцільності їх застосування, що є аргументом на користь використання саме перерахованих принципів, а не будь-яких інших.

У зв'язку з цим необхідно, на наш погляд, повернутися до першооснов цього інструменту мотивації (преміювання), і простежити, які ж передумови, закладені в мотиваційних теоріях, є теоретичною базою для його застосування і, відповідно, які теоретичні підстави є базою для побудови системи преміювання на перелічених вище принципах.

Нами буде розглянуто преміювання в контексті різних теорій мотивації, зокрема:

I. Преміювання з позицій змістовних теорій мотивації.

- Теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- Теорія набутих потреб МакКлелланда.

II. Преміювання з позицій процесуальних теорій мотивації.

- Теорія очікувань В. Врума;
- Теорія справедливості С. Адамс;
- Теорія постановки мети Е. Локка.

I. Преміювання з позиції змістовних теорій мотивації

1.1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Відповідно до теорії А. Маслоу, стосовно аналізованої проблеми, можна вказати, що преміювання персоналу може задовольняти такі потреби співробітників, як потреба у визнанні та самоствердженні (людина отримує визнання у вигляді грошової винагороди за результатами праці), і навіть фізіологічні потреби (за високої виразності даної потреби людина, знаючи, що при витрачанні на роботу великих зусиль, отримає більшу винагороду, працюватиме з більшою віддачею) [7; 25]. Тому важливо, щоб преміювання персоналу будувалося на таких принципах:

- гласність заохочення як поєднання матеріальних та моральних стимулів до праці (задоволення потреби у визнанні);
- максимально допустимий розмір премій для персоналу, пов'язаний з результатами праці (зв'язок із фізіологічними потребами);

– ясність та доступність для працівників розуміння зв'язку між трудовими зусиллями та винагородою.

1.2. Теорія набутих потреб МакКлелланда

МакКлелланд виділяє 3 рівня потреб – у досягненні, співучасті та владі. Зупинимося більш детально на потребі у досягненнях. Потреба у досягненнях «проявляється у прагненні людини досягати цілей, що стоять перед нею, більш ефективно, ніж вона це робила раніше... але при цьому їй дуже важко займатися тією роботою, у якої немає ясного і відчутного результату, що настає досить швидко. Таким людям завжди потрібно отримувати результат» [1; 16]. Відсутність преміальної системи, отже, відсутність оцінки результату праці, аж ніяк не сприяє задоволенню цієї потреби. Виходячи з цієї передумови, виділимо такі принципи, на яких має базуватися преміальна система:

- заохочення творчої ініціативи, відповідальності, досягнення високої якості праці, продукції, робіт та послуг;
- своєчасність виплати винагороди.

II. Преміювання з позицій процесуальних теорій мотивації

2.1. Теорія очікувань У. Врума

При аналізі мотивації до праці теорія очікування наголошує на важливості взаємозв'язку наступних факторів: витрати праці – результати (очікування); результати – винагорода [2; 20]. У міру набуття безпосереднього досвіду та спостережень за іншими співробітниками оцінка значень доступних індивіду заохочень, їх очікувань змінюється, тобто працівники проводять до певної міри аналіз витрат і вигод (нерідко усвідомлений) своєї власної поведінки. Якщо запропонований результат адекватний витратам, то спрямовані на виконання завдання зусилля працівників зазвичай зростають [4; 33]. У зв'язку з цим застосування преміальної системи сприяло б мотивації персоналу в тому випадку, якби

показники преміювання чітко пов'язували результат і винагороду, а винагорода була б своєчасною і виплачувалася б у повному розмірі.

Також при створенні системи преміювання важливо враховувати поєднання індивідуальної та колективної матеріальної зацікавленості у результатах праці.

2.2. Теорія справедливості С. Адамс

Відповідно до цієї теорії, більшість працівників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, а й у справедливості системи винагороди [5; 47]. Справедливість (визначення, яке тут використовується) – люди, які витрачають приблизно однакові зусилля, одержують приблизно однакові результати (наприклад, п'ятивідсоткове збільшення зарплати). Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дії менеджменту за допомогою наступної пропорції [5; 48]:

$$\begin{aligned} & \text{Результати працівника} / \text{Вклад працівника} = \\ & = \text{Результати інших співробітників} / \text{Вклад інших співробітників} \end{aligned}$$

Поняття «вклад» поєднує різноманітні елементи, які, на переконання працівників, їм доводиться приносити на «вівтар» результату – освіту, трудовий стаж, попередній досвід роботи, відданість та участь, час та зусилля, творчість та трудові досягнення. Результат – це система винагород, які працівники сприймають як одержувані від своєї роботи та роботодавців: заробітна плата та премії, додаткові пільги, гарантії робочого місця, соціальні та психологічні заохочення.

Очевидно, що застосування цієї теорії на практиці сприяло б вирішенню такої проблеми, як створення зв'язку між результатом праці та оплатою. У цьому випадку преміальна система повинна відрізнятися простотою і зрозумілістю для співробітників, не повинна включати надміру велику кількість показників. Крім того, при створенні преміальної системи необхідно також враховувати те, що для справедливої оцінки праці необхідно

створити відповідні системи, які відслідковують результати праці працівників.

2.3. Теорія постановки мети Е. Локка

У теорії Локка мотивація людини визначається її цілями та задоволеністю результатом праці щодо їх досягнення [3; 49]. Людина визначає собі цілі, що задають інтенсивність і спрямованість її процесів. Здійснивши ці дії, вона досягає певного результату та отримує від цього задоволення. Відповідно до теорії, рівень виконання роботи та її результати значною мірою залежать від чотирьох параметрів:

- складності мети;
- ясності та визначеності мети;
- вигідності (прийнятності) мети;
- готовність докласти зусиль для досягнення мети.

Слід зазначити, що ефективність роботи людей, яким ставлять конкретні кількісні цілі, наприклад, певний рівень продуктивності або заданий термін завершення завдання, істотно вища, ніж у людей, для яких цілі не поставлені або сформульовані розпливчасто. Люди, яким ставлять складніші цілі, зазвичай досягають більшої ефективності, ніж люди, що мають легкі цілі [3; 25].

У контексті цієї теорії мотивації цілком можливе вирішення такої проблеми організації, як відсутність ясності у постановці мети. Крім того, преміальна система в даному випадку має відповідати принципу гнучкості – зміни преміальної системи зі зміною цілей та завдань матеріального стимулювання.

Таким чином, на підставі проведеного розгляду системи преміювання з позицій різних теорій мотивації, виявлено, що загалом позиції перерахованих вище теорій мотивації в цілому не суперечать один одному з цього питання, а скоріше взаємодоповнюють. Таке доповнення втілюється практично у

реалізації принципів преміювання, які, як показано нами, може бути засновані на теоріях мотивації.

Існує кілька форм преміювання трудової діяльності: індивідуальне, колективне, преміювання з виручки, преміювання з доходу, преміювання з прибутку. Сутність даних форм представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Форми преміювання персоналу підприємства

Форма преміювання	Сутність
Індивідуальне преміювання	Здійснюється на основі встановлених нормативів персонально за категоріями працівників, професій та посад і може бути не пов'язане безпосередньо з результатом діяльності трудових колективів
Колективне преміювання	Як і індивідуальне преміювання здійснюється на основі встановлених нормативів, однак за досягнуті загальні результати діяльності
Преміювання з виручки	Полягає в тому, що працівник може отримати свою частину винагороди при досягненні встановленого обсягу у вигляді певного відсотка виручки
Преміювання з доходу	Здійснення взаємозв'язку отримання винагороди з досягненням конкретного економічного результату як заздалегідь встановленого відсотка доходу чи абсолютної величини премії
Преміювання із прибутку	Дане преміювання передбачає, що працівник отримує свою частку винагороди при досягненні певної величини прибутку як встановленого відсотка з прибутку

Необхідно, щоб встановлені преміальні системи відповідали таким вимогам:

були спрямовані на створення у працівників матеріальної зацікавленості у досягненні тих показників, які не передбачені основною оплатою за тарифними ставками та окладами;

враховували реальний внесок кожного працівника;

були прості та зрозумілі всьому персоналу;

не сприймалися працівникам як обов'язкова та постійна частина їх заробітної плати;

були економічно обґрунтовані, тобто розміри премій передбачали виплату трохи більше 90 % реального економічного ефекту [1; 13].

У процесі розробки системи преміювання, яка оформляється як Положення про преміювання, першим етапом є осмислення тих самих вимог, перелічених вище.

Положення про преміювання не є обов'язковим документом на підприємстві, проте воно розробляється в багатьох організаціях.

При розробці Положення про преміювання необхідно ґрунтуватися на деяких аспектах, таких як: вибір конкретних показників преміювання, визначення кола премійованих працівників, визначення умов преміювання, встановлення розмірів премій, визначення періодичності виплати преміальних, розробка порядку нарахування премій та їхнього розподілу між окремими працівниками.

Розмір виплачуваної премії може залежати від тривалості стажу безперервної роботи на даному підприємстві, а також розмір може бути встановлений у розмірі тарифної ставки або кілька тарифних ставок.

Якщо премію встановлено трудовим договором відповідно до чинної у даного роботодавця системи оплати праці, то у разі зменшення розміру премії за відсутності виробничих недоглядів, до трудового договору мають бути внесені необхідні зміни.

У Положенні про преміювання також необхідно вказати особи, які мають право приймати рішення про видачу премії. Відповідно положення про преміювання розробляється на засіданнях трудових колективів, яке після розробки відповідно до затверджується наказом керівника організації.

На кожному підприємстві система преміювання відіграє значну роль, бо преміювання – це ефективний стимул працівників, який значно впливає на підвищення продуктивності праці.

1.3 Особливості формування системи преміювання персоналу

Важливою складовою індивідуального трудового доходу є змінна частина винагороди, пов'язана з якісними та кількісними характеристиками праці виконавця – премія. Забезпечити вплив через матеріальні стимули на поведінку персоналу найбільш доцільно та зручно за умов ретельно розробленої ефективно діючої системи преміювання.

Центральною ланкою будь-якої преміальної системи є показники, умови та розміри преміювання. Формуючи преміальну систему, насамперед необхідно визначитися з таких питань, як джерела виплати премій, періодичність преміювання, категорії персоналу, які підлягають преміюванню, порядок виплати премій. Особливо важливим є питання вибору та обґрунтування показників та умов преміювання. Головна вимога полягає в тому, що як показники, так і умови преміювання повинні відповідати завданням виробництва та реально залежати від трудових зусиль певного колективу чи певного працівника.

Для оцінки та визначення економічної ефективності заходів щодо оптимізації системи преміювання на підприємстві, проаналізуємо механізм впливу умов та показників преміювання на кінцеві результати діяльності підприємства.

Принципово важливо, щоб показники та умови преміювання, що закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а саме, щоб мотивуючий вплив одних на покращення окремих результатів діяльності не викликав погіршення інших. Якщо ж протиріччя між двома показниками уникнути не можна, мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси. Так, на підприємстві одночасно необхідно стимулювати збільшення продуктивності праці та підвищення якості продукції, але необхідно враховувати, що це, по суті, показники, що суперечать один одному. Зняти суперечність можна, передбачивши відповідні умови виплати премії. Наприклад, премія за перевиконання норм

виробітку виплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант умов – премія за здачу продукції з першого подання виплачується за умови виконання працівником виробничого завдання за встановленою номенклатурою. Можливі й інші варіанти ранжування, погодження умов та показників преміювання.

Для того, щоб показники та умови преміювання мали стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу або окремих працівників та відповідали завданням їх діяльності, важливо правильно визначити їхній рівень, вихідну величину показників та умов, які є підставою для виплати винагород.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути (рис. 1.3):

спрямованими на підтримку вже досягнутого (гранично високого, прийнятого чи допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості тощо;

спрямованими на подальше покращення результатів діяльності – збільшення (приріст) порівняно з попереднім періодом минулого року, перевищенням середнього рівня показника на підприємстві, перевиконання виробничого завдання тощо.

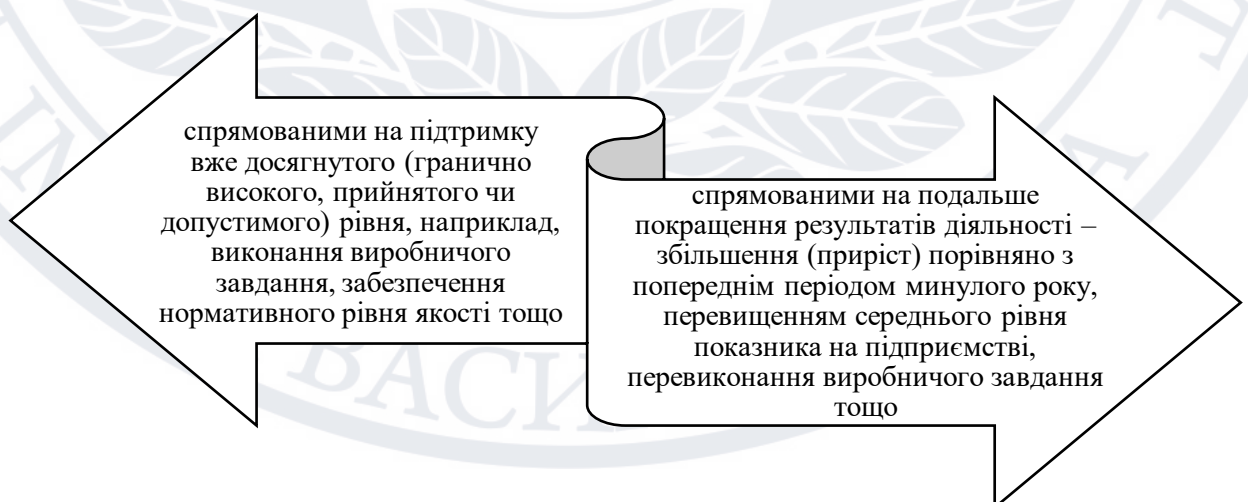


Рисунок 1.3 – Показники (умови) преміювання в контексті формування системи преміювання персоналу

Так, наприклад, показник преміювання, пов'язаний з виконанням договірних зобов'язань щодо поставки продукції, спрямований на стовідсоткове виконання договорів, але не більше, оскільки перевиконання суперечить суті цього показника. Одночасно такі показники, як збільшення продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, збільшення прибутковості націлюють на подальше покращення цих результатів діяльності порівняно з розрахунковим рівнем, що відповідає періоду минулого року.

Цілі формування системи преміювання персоналу підприємства представлена на рис. 1.4.

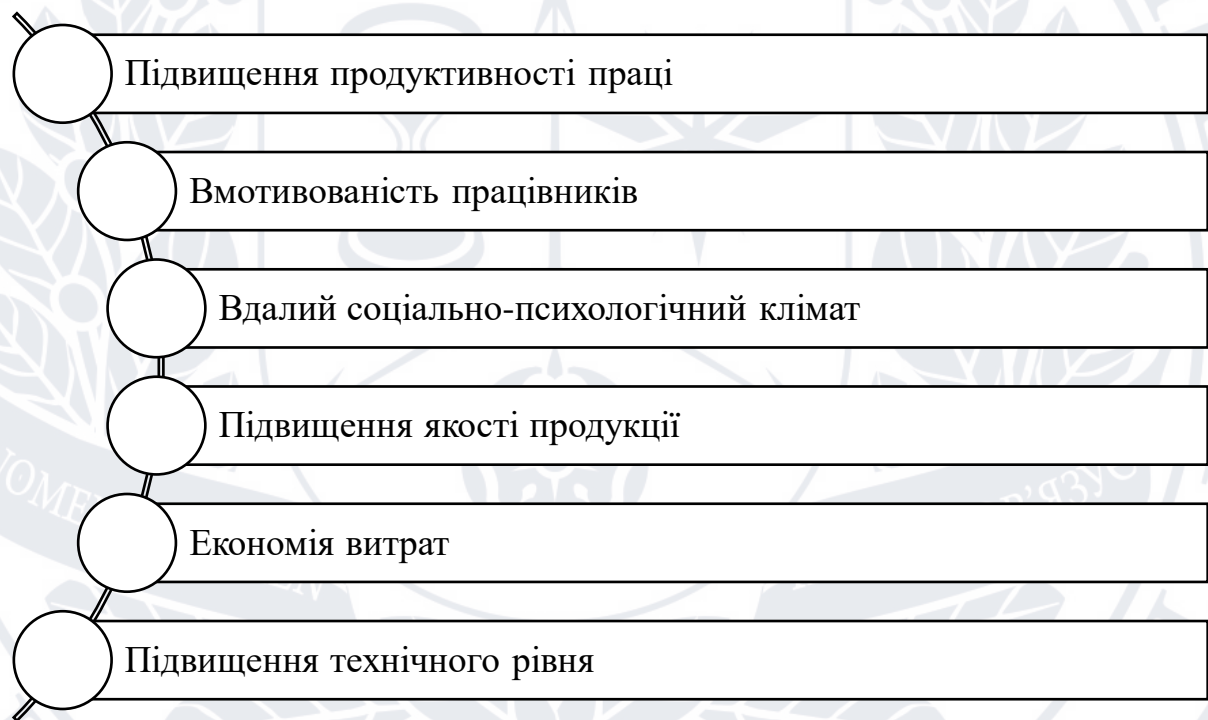


Рисунок 1.4 – Цілі формування системи преміювання персоналу підприємства

Також важливою складовою побудови преміальної системи є обґрунтування розмірів премій. Його мета – забезпечити відповідність розміру заохочення до величини трудового вкладу колективу або працівника. Для вирішення цієї проблеми необхідно врахувати безліч факторів: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість

одночасно стимулюючих показників, їх вихідні рівні та можливості подальшого покращення, трудомісткість одиниці збільшення показника або досягнення певного рівня показника.

Обґрунтовуючи розміри премій, слід пам'ятати, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10% тарифної ставки чи посадового окладу).

Розглянемо процедуру визначення розмірів премії. Необхідно розробити преміальну систему та визначити розміри премій для фахівців та службовців, основними показниками заохочення для яких є виконання плану поставки продукції за договорами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції.

При формуванні преміальної системи пропонується ґрунтуватися на таких важливих положеннях (рис. 1.5):

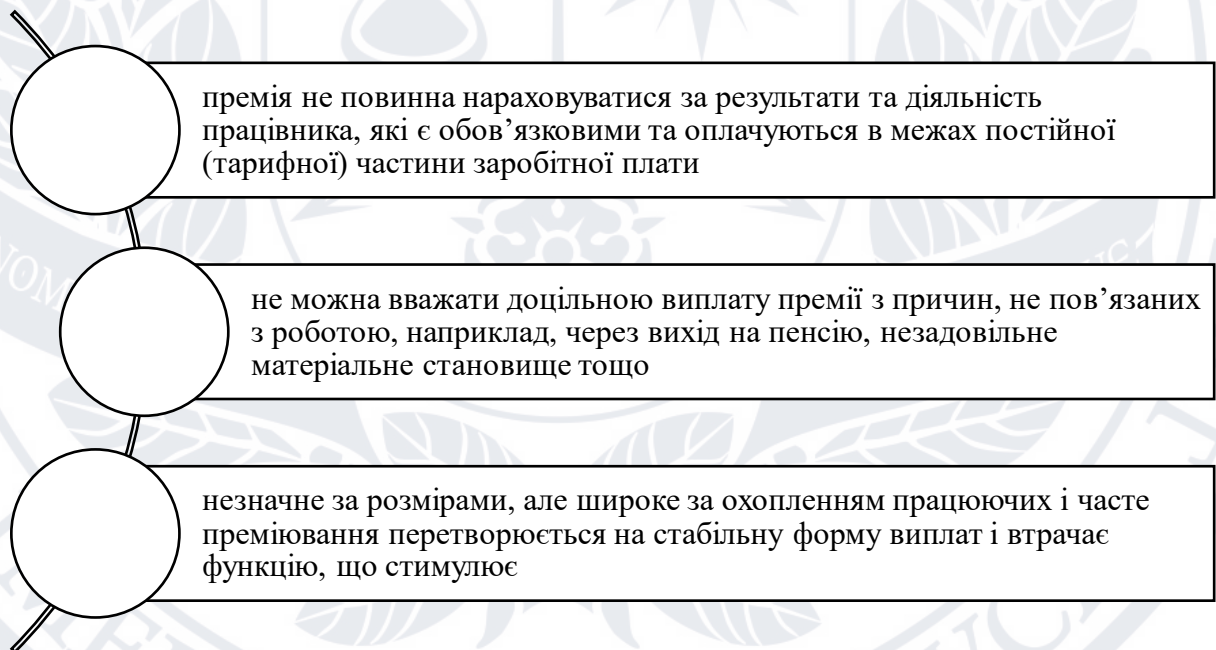


Рисунок 1.5 – Принципи формування системи преміювання персоналу

премія не повинна нараховуватися за результати та діяльність працівника, які є обов'язковими та оплачуються в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

не можна вважати доцільною виплату премії з причин, не пов'язаних з роботою, наприклад, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

незначне за розмірами, але широке за охопленням працюючих і часте преміювання перетворюється на стабільну форму виплат і втрачає функцію, що стимулює.

Організація преміювання різних функціональних груп фахівців та службовців має суттєві відмінності. Так, фахівців основних виробничих підрозділів рекомендується преміювати, виходячи з конкретних завдань, які стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних підсумків роботи підприємства загалом. Показники преміювання мають передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу, більш інтенсивне використання виробничого потенціалу, прискорення впровадження досягнень науки і техніки, прогресивних методів організації виробництва, збільшення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, забезпечення ритмічності виробництва, підвищення якості продукції.

Фахівців допоміжних цехів та підрозділів доцільно преміювати за показники, що характеризують діяльність відповідних підрозділів, проте з обов'язковим урахуванням загальних результатів роботи підприємства.

В умовах діяльності підприємства можливі кілька підходів до організації преміювання фахівців та службовців основних виробничих підрозділів:

на підставі показників, що характеризують результати роботи певного підрозділу, з використанням як додаткових показників (або умов преміювання) основних результатів діяльності підприємства загалом;

на підставі показників, що відображають основні результати діяльності підприємства, з використанням як додаткових показників (або умов преміювання) результатів роботи певного підрозділу;

виходячи з показників преміювання, що відбивають результати роботи як цього підрозділу, і підприємства в цілому.

Складовою індивідуально доходу працівників є також одноразові премії та винагороди. Доповнюючи системи оцінки трудового вкладу працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість та дієвість організації оплати праці. Впроваджуючи виплату одноразових премій та винагород, роботодавець може стимулювати та розвивати у працюючих якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, але не мають чіткої кількісної оцінки (авторитет у колективі, відданість підприємству, творче ставлення до роботи, загальна та професійна культура)

Одноразові премії та винагороди виступають як ефективна форма матеріального та морального заохочення ще з однієї причини. Як свідчить практика та дані спеціальних соціологічних та психологічних досліджень, для людей характерна висока адаптивність та швидке звикання до незмінної, стабільної системи преміювання. Якщо позитивне підкріплення (заохочення) стає очікуваним (передбачуваним), воно значно втрачає свою мотивуючу силу працівник просто перестає реагувати на нього. Більше того, відсутність очікуваного підкріплення завдає негативних емоцій, невдоволення, сприймається як несправедливість, тому замість мотивуючого фактору спостерігається демотивуючий.

Слід зазначити також, що за допомогою одноразових премій та винагород можна виправити перекоси в оплаті праці, які часто виникають на виробництві, прискорювати рішення термінових, непередбачених завдань, враховувати показники та характеристики трудового вкладу, не враховані в постійних (регулярних) преміальних системах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МХП»

2.1 Основні показники діяльності ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» представляє собою вертикально інтегровану міжнародну агропромислову групу, що має виробництва в Україні та на Балканах. ПрАТ «МХП» є провідним виробником продукції птахівництва, з найбільшою часткою виробництва на внутрішньому ринку України та має найвищий рівень визнання торгової марки, а також є лідером у галузі птахівництва та м'ясопереробки на Балканах завдяки заводу «Perutnina Ptuj» («PP»). Підприємство також є одним з найбільших виробників зерна в Україні, виробником продуктів м'ясопереробки та біогазу в Україні [37].

Група організована та функціонує в чотирьох бізнес-сегментах:

- птахівництво та суміжні операції;
- виращування зерна;
- м'ясопереробка та інші сільськогосподарські операції;
- європейський операційний сегмент («EOS», що включає компанію «Perutnina Ptuj», або «PP»).

ПрАТ «МХП» експортує свою продукцію у понад 80 країн світу. Доходи від експорту продукції ПрАТ «МХП» становили 53% загального доходу в 2020 році, а у 2019 році – 58%). В таблиці 2.1 наведено основні відомості про підприємство [37; 43].

ПрАТ «МХП» несе основну відповідальність за продовольчу безпеку України та продовжує свою діяльність, попри значні труднощі та збої, швидко адаптуючи свою бізнес-модель для вирішення масштабних проблем. Компанія надала значну гуманітарну допомогу населенню України, переважно шляхом безкоштовного надання м'яса птиці. Широкі дистриб'юторські можливості та героїчні зусилля працівників МХП

дозволили компанії безоплатно надати близько 12 000 тонн м'яса птиці нашим захисникам і жителям України, які найбільше цього потребують.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «МХП» [23; 37]

Ознаки	Характеристика
Повна назва компанії	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 08800, Київська обл., Миронівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 1
Дані про початок діяльності	27.03.2006
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно- правова форма	Приватне акціонерне товариство
Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн
Основні види діяльності	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.47 Розведення свійської птиці 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
Торгові марки	10 торгових марок

МХП вживає всіх необхідних зусиль для підтримки своїх виробничих і дистриб'юторських потужностей та інфраструктури, які не постраждали внаслідок воєнних дій, в очікуванні повернення до повномасштабного виробництва якомога швидше, наскільки це практично можливо. Активи компанії майже повністю розташовані за межами зон конфлікту в Західній та Центральній частинах України, та МХП продовжує працювати з потужністю в 85%. Виключенням є підприємство «Український бекон», яке розташоване в Донецькій області на сході України. З квітня 2022 року виробництво було тимчасово призупинене [24; 37].

З метою проведення більш ґрунтового аналізу діяльності підприємства, проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2017-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2017-2020 рр., грн. [37; 40; 41]

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	17 900 000	34 500 000	36 900 000	36 000 000
Сукупний дохід	990 000	2 000 000	4 900 000	-1 900 000
Валовий прибуток	4 800 000	7 600 000	8 000 000	7 900 000
Валовий збиток	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції	13 200 000	27 000 000	29 000 000	28 110 066
Адміністративні витрати	1 400 000	1 800 000	2 100 000	2 166 000
Витрати на збут	2 100 000	2 600 000	3 300 000	3 577 000
Витрати на оплату праці	980 000	1 300 000	1 303 000	1 463 000
Амортизація	720 000	790 000	700 000	1 402 000
Необоротні активи	27 300 000	15 600 000	13 700 000	11 861 000
Оборотні активи	13 100 000	15 100 000	18 600 000	20 608 000
Ліквідність (%)	51,5	65,1	61,9	84,6
Рентабельність (%)	-4,46	13	15,69	-5,69

Так, виходячи з проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності компанії, бачимо незначне посилення господарського потенціалу. Про це свідчить збільшення суми активів ПрАТ «МХП» на 1,01%, отже, збільшується обсяг наявного у підприємства в розпорядженні майна. Цей факт вказує на потребу пошуку резервів оптимізації поточної структури активів. Також простежується часткове збільшення суми балансу, що зумовлено певним зростанням оборотних активів підприємства на 11,33% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз активів ПрАТ «МХП» у 2019-2020 рр., тис. грн. [37; 42; 43]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	9508479	8604892	-903587	-9,5
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	13633005	11860868	-1772137	-13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2364938	6331690	3966752	167,73
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	4244717	2929739	-1314978	-30,98
Інша поточна дебіторська заборгованість	7647809	6414038	-1233771	-16,13
ОБОРОТНІ АКТИВИ	18510328	20607916	2097588	11,33
АКТИВИ	32143333	32468784	325451	1,01

Динаміка джерел фінансування ПрАТ «МХП» у 2019-2020 рр. свідчить про збільшення суми наявних у підприємства джерел фінансування, що зумовлено зростанням довгострокових зобов'язань (+69,01%) (рис. 2.1).

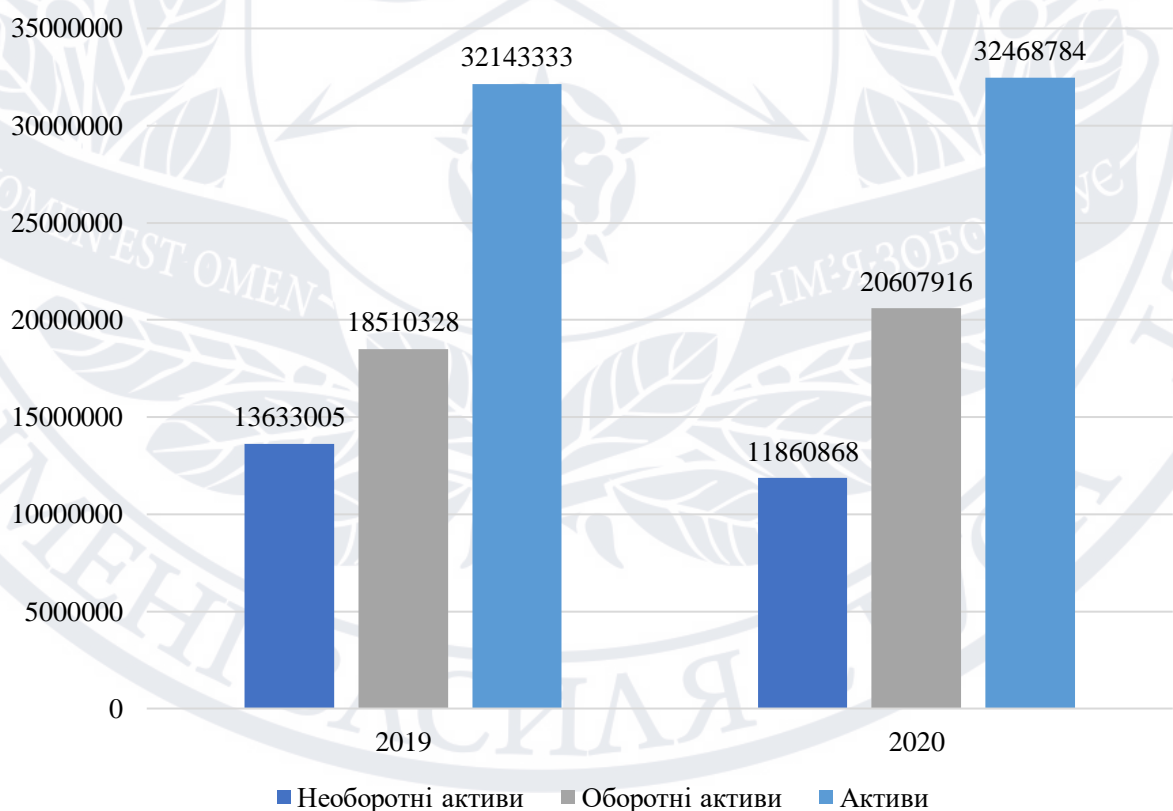


Рисунок 2.1 – Динаміка джерел фінансування ПрАТ «МХП» у 2019-2020 рр., тис. грн.

З проведеного горизонтального аналізу пасивів ПрАТ «МХП» у 2019-2020 рр. спостерігаємо скорочення суми власного капіталу, що свідчить про зниження рівня благополуччя підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ПрАТ «МХП» у 2019-2020 рр., тис. грн. [37; 43]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Капітал у дооцінках	5277608	4328505	-949103	-17,98
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-8671888	-10318581	-1646693	18,99
Інші довгострокові зобов'язання	10098959	17721705	7622746	75,48
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	10896888	18416792	7519904	69,01
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	6086568	1289812	-4796756	-78,81
товари, роботи, послуги	6615953	648721	-5967232	-90,2
за одержаними авансами	7298000	6645126	-652874	-8,95
Інші поточні зобов'язання	9551832	15605122	6053290	63,37
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	29918333	24370573	-5547760	-18,54
БАЛАНС	32143333	32468784	325451	1,01

Показники стійкості та платоспроможності ПрАТ «МХП» свідчать про те, що на кінець 2020 р. підприємство неспроможне самостійно профінансувати свої активи, простежується скорочення фінансової незалежності ПрАТ «МХП» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники стійкості та платоспроможності ПрАТ «МХП» у 2019-2020 рр., частка одиниці [37; 43]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	-0,27	-0,32	-0,05	17,8
Поточна ліквідність	0,46	0,49	0,03	6,81

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «МХП» у 2019-2020 рр. показує, що знижується чистий дохід від реалізації товарів та послуг на 2,38%, що свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємства в динамічному середовищі (рис. 2.2).

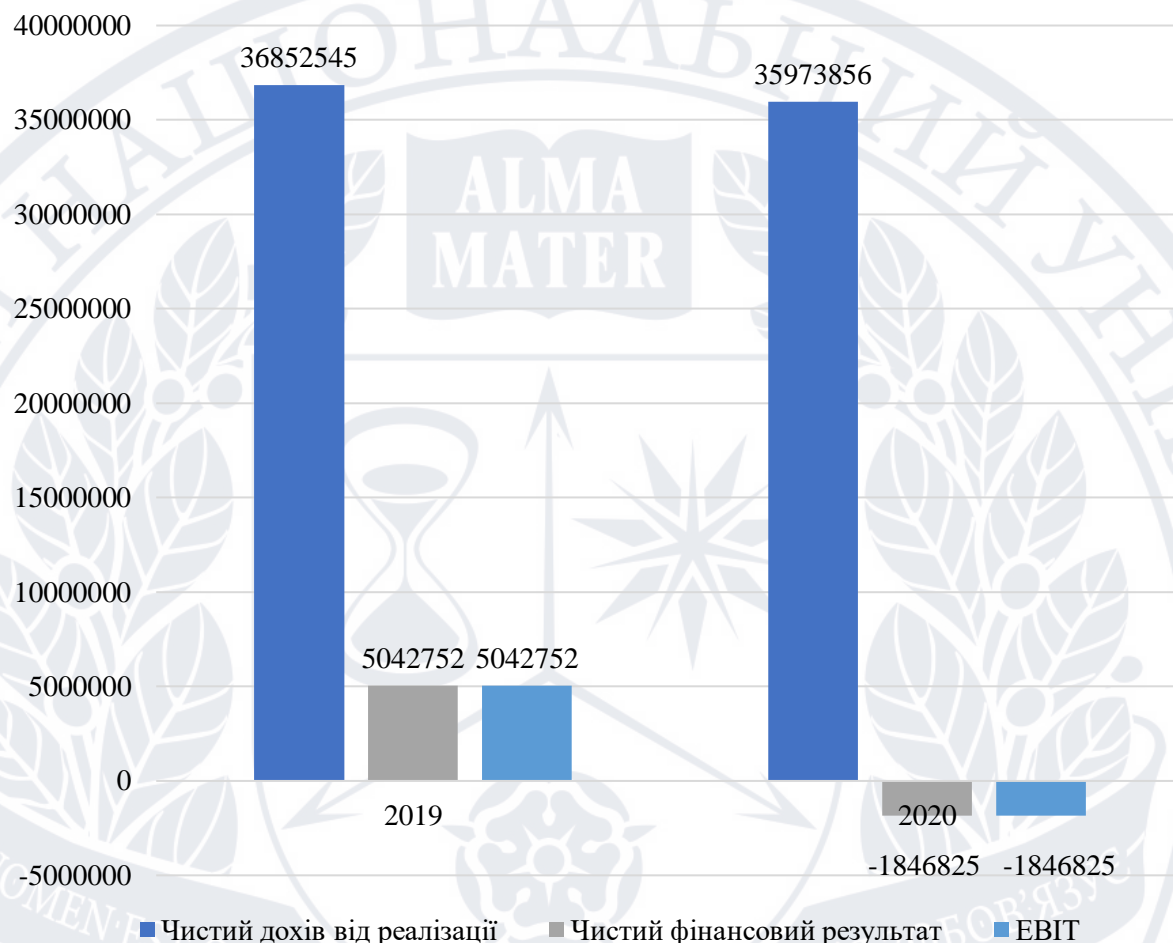


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «МХП» у 2019-2020 рр., тис. грн. [37; 43]

Сума чистого збитку компанії становить 1846825 тис. грн у 2020 році, а рентабельність активів у 2020 р. нижча за рівень інфляції, що вказує на знецінення вартості наявних у підприємства активів.

2.2 Дослідження кадрової політики підприємства

Управління персоналом залишається одним із головних пріоритетів Компанії. У 2021 році було досягнуто значного прогресу в переході до культури, більшою мірою орієнтованої на ефективність, за допомогою

офіційної системи цілей та ключових результатів (OKR), а також додаткових програм навчання та розвитку. ПрАТ «МХП» прагне створити високоефективне, відкрите та всеосяжне робоче місце, де люди зможуть успішно розвиватись. Також підприємство продовжує приділяти особливу увагу покращенню стандартів охорони здоров'я та безпеки праці, та запровадили нові стандарти звітності про виникнення нових інцидентів у масштабах усієї Компанії, а також програму, яка дозволяє публікувати інформацію про результати всім директорам. Стандарти безпеки наразі є складовою цілей і винагород директорів [37; 52].

Підхід ПрАТ «МХП» до формування кадрової політики складається із чотирьох напрямів, представлених на рис. 2.3.

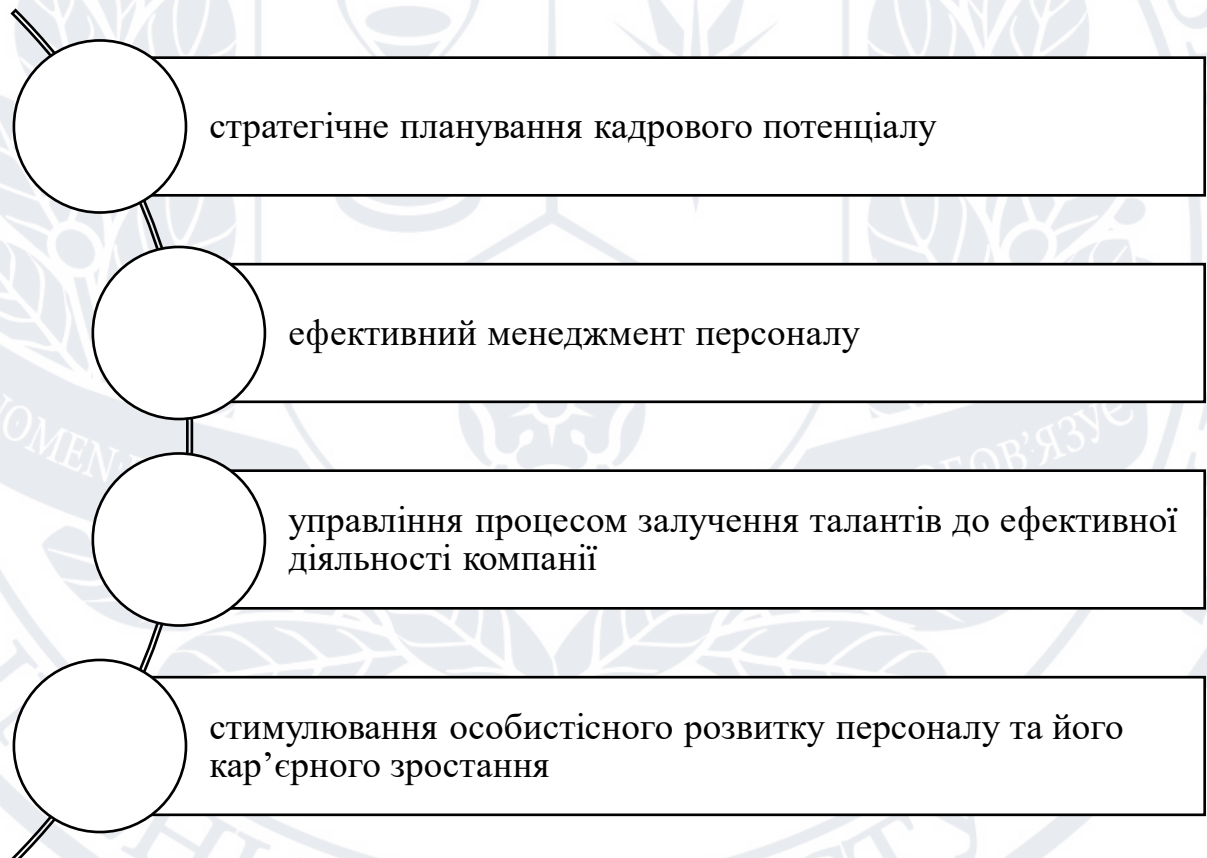


Рисунок 2.3 – Підхід ПрАТ «МХП» до формування кадрової політики

2020 рік був складним, хоча це і був рік перетворення для МХП та відділу з управління персоналом через вплив пандемії COVID-19. 2021 ще

раз довів, що люди – це найголовніший актив МХП. Це також був рік, протягом якого МХП продовжувала перетворювати Компанію та відділ з управління персоналом, щоб дати можливість співробітникам повністю розкрити свій потенціал. Зокрема, прийняття викликів, пов'язаних із пандемією, та командна робота допомогли вивести культуру співробітництва та зворотного зв'язку МХП на новий рівень [37; 53].

Керівництво МХП розцінює різноманіття як одну із найсильніших сторін Компанії. Кожен усвідомлює, що успіх бізнесу залежить від колективних навичок, знань і досвіду всіх членів команди. МХП прагне створити атмосферу довіри та продуктивності на робочому місці, ставлячись до кожного з гідністю та повагою, а також заохочуючи різноманіття та інклюзивність.

У компанії прагнуть наймати персонал, який представляє громади, в яких вони живуть і працюють. МХП також заохочує рівні можливості у працевлаштуванні, кар'єрному зростанні та фінансових вигодах, а також співпрацює з університетами та професійно-технічними училищами для залучення талановитих фахівців.

Стратегія управління персоналом розробляється централізовано та відповідає бізнес-стратегії Компанії МХП. Потім вона коригується відповідно до вимог кожної країни. Процеси управління персоналом також відповідають міжнародному стандарту ISO 9001:2015. Системи управління персоналом на підприємствах МХП за межами України відповідають стандарту ISO 9001:2015.

З метою підтримки цієї культури команда з управління персоналом МХП також керується принципом прозорості у роботі з персоналом. У 2021 році це проявилось у процесах комунікації, постановки цілей, оцінки, розвитку, відбору тощо [37; 54].

Станом на 31 грудня 2021 року у ПрАТ «МХП» в Україні працювало 27366 працівник, з них 58% чоловіків, 42% жінок (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Кількість працівників МХП у 2017-2021 рр., осіб

Тип зайнятості	Рік									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Жін-ки	Чоло-віки	Жін-ки	Чоло-віки	Жін-ки	Чоло-віки	Жін-ки	Чоло-віки	Жін-ки	Чоло-віки
Штатні працівники	10893	16696	11184	17519	10900	16831	10564	16202	11431	15935
Постійне працевлаштування	10202	16835	10830	17200	10529	16563	10409	16030	11266	15605
Тимчасове працевлаштування	313	239	354	319	371	268	155	175	165	330
Повна зайнятість	10195	16736	10998	17361	10470	16507	10217	15919	11125	15670
Неповна зайнятість	351	307	186	158	425	329	347	283	306	265
Загальна кількість	27589		28703		27731		26766		27366	

Розглянемо професійно-кваліфікаційний склад персоналу ПрАТ «МХП» (рис. 2.4). У 2021 році на підприємстві працювало 2331 особа на посаді менеджера, 4645 – на посаді фахівця, на інших професіях зайнято 20390 осіб [37; 55].

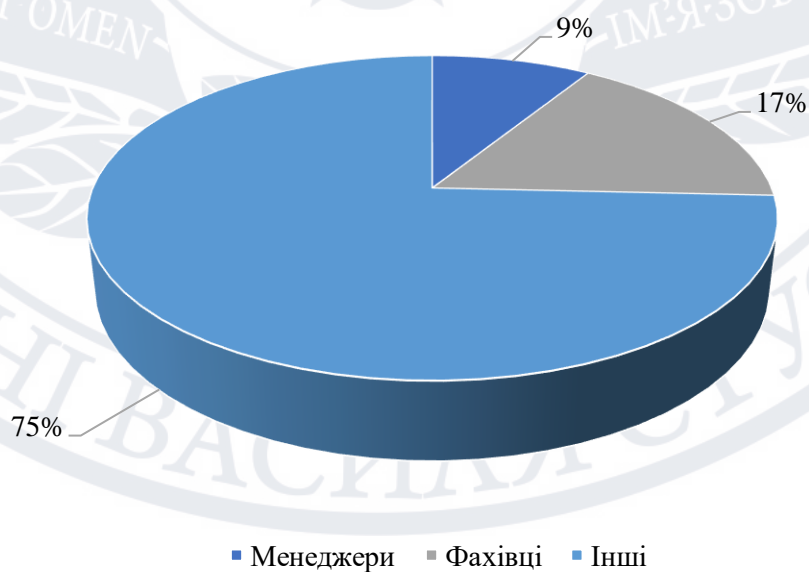


Рисунок 2.4 – Професійно-кваліфікаційний склад персоналу ПрАТ «МХП» у 2021 році, %

Проаналізуємо віковий розподіл персоналу ПрАТ «МХП» (рис. 2.5). На підприємстві працює 4798 співробітників молодше 30 років, 15497 – віком від 30 до 50 років, старше 50 років – 7071 співробітник [24; 37].

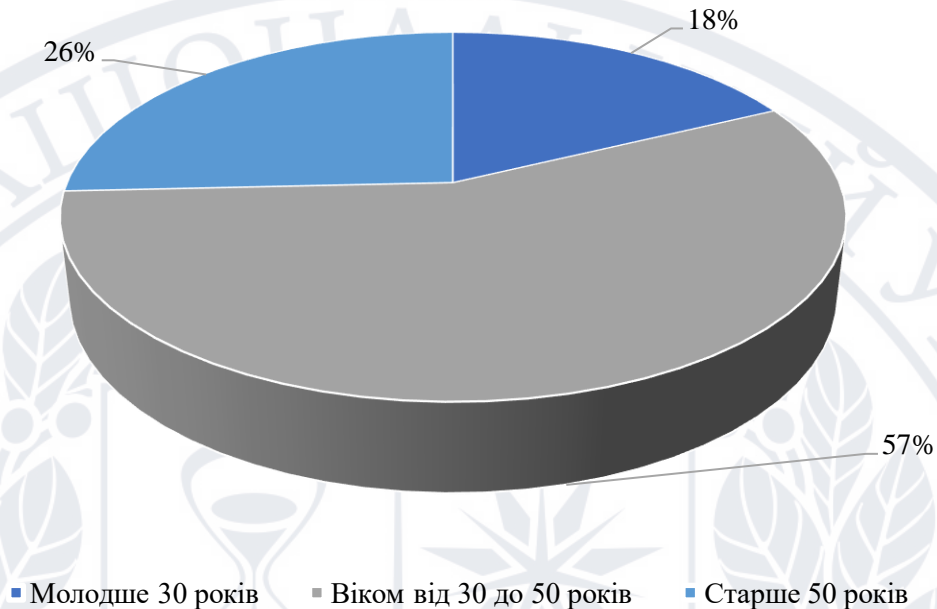


Рисунок 2.5 – Віковий розподіл персоналу ПрАТ «МХП» у 2021 році, %

У 2021 році МХП випробувала нові підходи до підбору персоналу. У рамках проєкту «Шукаємо тебе, а не твій досвід» команда з управління персоналом проводила підбір персоналу на основі компетенцій («м'які навички») кандидата без оцінки професійного досвіду. Такий підхід був особливо корисним для розвитку нових напрямків діяльності, щодо яких команда з управління персоналом володіла відомостями про український ринок. Таким чином, команда зосередилася на пошуку кандидатів з певними компетенціями та «м'якими навичками», які можуть істотно вплинути на підходи до розвитку нових напрямків.

Крім того, було запущено проєкт «Мобільний рекрутинг». Основною метою проєкту було залучення працівників у місцях, розташовані поряд із підприємствами. Проєкт було розроблено з метою інноваційного створення каналів набору персоналу та подальшого розширення охоплення потенційної

аудиторії кандидатів. МХП активно працює над розвитком цього проєкту з підбору персоналу на виробничі підприємства, сезонних робітників та тимчасового персоналу.

У 2021 році понад 2 200 співробітників пройшли навчання очної форми. Середня тривалість навчання склала 15,3 години на одного учасника (табл. 2.7) [22; 37].

Таблиця 2.7 – Відомості про навчання співробітників ПрАТ «МХП»

	2021	2020	2019
Середня тривалість денної форми навчання, годин на одного учасника	15,3	13,6	12,6
Коефіцієнт участі, %	8,5	13,0	10,0
Середня тривалість навчання, годин на одного співробітника	1,31	1,75	1,25

Проєкт MHP LEADERS HUB 2.0 - це другий напрямок корпоративної програми з розвитку навичок керівництва, який у 2021 році був орієнтований на підвищення рівня компетенцій та професійних знань співробітників у галузі впровадження та реалізації проєктів з глобальної трансформації.

У 2021 році до другого напрямку програми увійшли 30 учасників з різних сфер діяльності та різних рівнів займаних посад.

Тривалість програми – дев'ять місяців, вона складається з дев'яти спеціально розроблених навчальних модулів, кожен із яких спрямований на підвищення рівня необхідних компетенцій. Загальний час навчання становить близько 150 годин на одного учасника без урахування часу на роботу над проєктами. Навчання відбувається в інтерактивному режимі та передбачає обговорення реальних ситуацій в Компанії та її підрозділах.

Навчання проводять професіонали, які мають багаторічний досвід успішної діяльності як в українському, так і міжнародному бізнес-середовищі. Воно здійснюється спільно з Академією «Делойт» та засноване

на моделі змін ADKAR (Усвідомлення, Бажання, Знання, Здатність та Зміцнення). Навчання та робота над процесами змін у компанії відбуваються одночасно та за єдиною методикою [24; 37].

Близько 150 менеджерів пройшли корпоративну програму «Зворотний зв'язок у повсякденному управлінні», та 170 співробітників навчались за програмою «Комунікація та відповідальність». Загалом близько 700 співробітників пройшли навчання щодо «м'яких навичок», середня тривалість навчання кожного учасника склала 12 годин. В інших програмах з підвищення кваліфікації взяли участь близько 600 співробітників, середня тривалість навчання одного учасника склала 14 годин.

Програма «Управління людьми» була поширена на керівні посади у виробничих підрозділах. 980 менеджерів пройшли навчання за чотирма модулями програми. Середня тривалість навчання одного учасника склала 20 годин. Перший модуль пройшли 435 менеджерів, другий – 342, третій – 174 та 29 успішно завершили програму до кінця року. Загальна кількість учасників цих програм у 2021 році склала 2280 співробітників, а середня тривалість навчання кожного учасника склала близько 15 годин.

Отже, головними досягненнями у кадровій політиці ПрАТ «МХП» у 2021 році стали:

- зміна акцентів у наборі персоналу, включаючи проєкт «Мобільний рекрутинг» та підвищену увагу до професійних якостей кандидатів;

- значний розвиток проєкту зі зміни організаційної структури в масштабах усієї Компанії;

- запровадження проєкту «Люди МХП», що передбачає спілкування зі співробітниками;

- відкриття «Школи м'яких сомельє».

2.3 Аналіз системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП»

У стимулюванні праці персоналу преміальна частина зарплати грає значної ролі. Премія є виплатою стимулюючого характеру, яка направляє

працівника на досягнення успіху [6; 37]. Розробка та впровадження показників преміювання з урахуванням їхнього сприйняття різними категоріями співробітників забезпечить як більш високі результати праці, так і задоволеність ним. Оскільки в структурі мотивації праці та ролі грошової винагороди керівників та виконавців ПрАТ «МХП» виявлено відмінності [14], то важливо провести аналіз усіх переваг у преміальних показниках з урахуванням рівня посади у компанії.

Для проведення дослідження було розроблено анкету, яка включала дві частини. Перша частина дозволила зібрати загальні відомості про вибірку респондентів: посаду, вік, стать та дату обстеження респондентів. Друга частина включила питання, створені задля оцінку стимулюючого характеру премії як змінної частини у складі оплати труда.

Найбільш переважаючими для співробітників є дві групи показників (рис. 2.6). Перша група включає об'єднання організаційних, групових, індивідуальних показників, а друга – групових та індивідуальних.

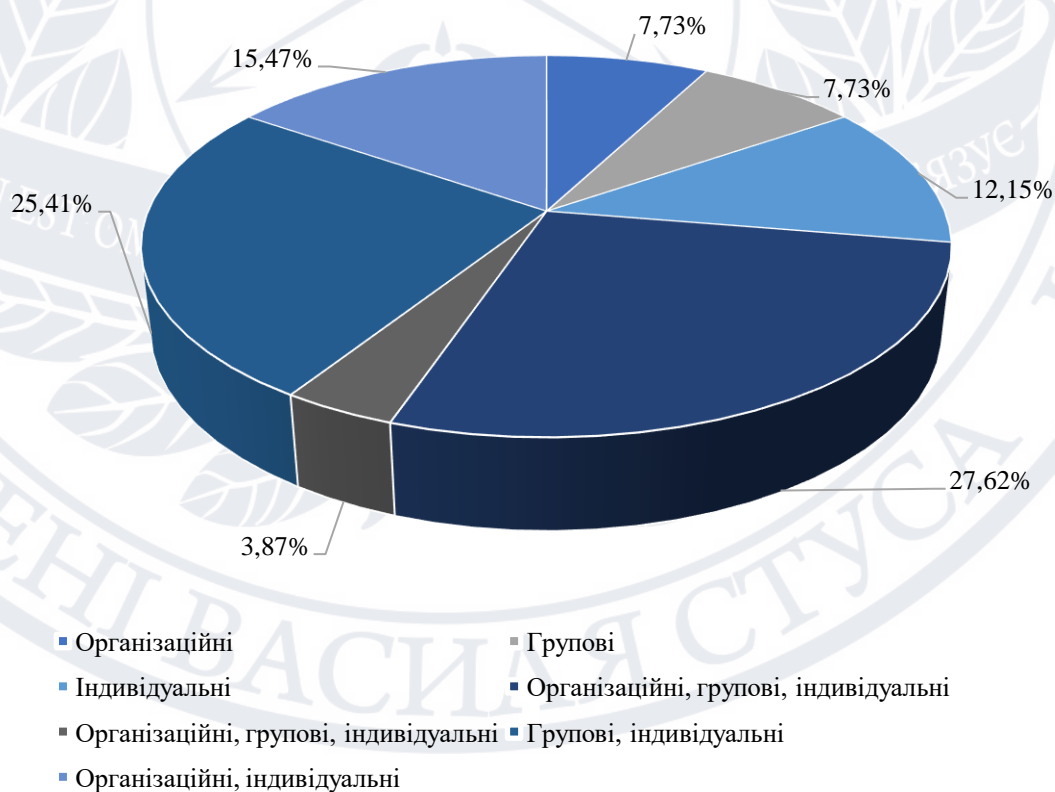


Рисунок 2.6 – Структура преміальних показників, які є пріоритетними для опитаних

Важливо відзначити, що працівники ПрАТ «МХП» незалежно від рівня своєї посади, конкретних трудових обов'язків схильні вибирати 2-3 групи показників, досягнення яких може залежати як від них самих, так і від їхніх колег та керівників, створених в організації та її підрозділах для умов виконання роботи [37].

Виявлений феномен свідчить про те, що співробітники розглядають свою роботу як спільну, і як індивідуальну трудову діяльність. Крім того, вони схильні поділяти цілі організації та свого підрозділу. Психологічний механізм цього феномена може бути пов'язаний також із бажанням знизити ризики, розподіливши зони відповідальності.

Таким чином, приймаючи рішення про структуру преміальної частини оплати праці для всіх працівників ПрАТ «МХП», доцільно вибрати комплекс показників. Оптимальним варіантом буде використання організаційних, групових та індивідуальних показників, що позитивно сприймається і самим працівником, і дозволяє залучити його до прийняття цілей компанії та підрозділу, уникнути конфлікту інтересів зі своїми власними цілями.

Однак переваги тих чи інших преміальних показників пов'язані зі статусом посади працівника ПрАТ «МХП», його посадовими повноваженнями та можливостями вплинути на результати (рис. 2.7).

Виконавці достовірно частіше, ніж керівники, віддають перевагу індивідуальним показникам преміювання. Це пояснюється тим, що вони можуть повною мірою впливати на результати своєї роботи, і відповідати за них. Керівники достовірно частіше, ніж виконавці, віддають перевагу комплексу організаційних, групових, індивідуальних показників. У свою чергу, управлінці краще знають та розуміють цілі організації та/або підрозділи, мають більше можливостей вплинути на них. Отже, рівень посади доцільно враховувати для формування показників преміювання. В останньому випадку йдеться про те, що частка організаційних та групових показників має бути вищою у керівників, а індивідуальних – у виконавців. Такий підхід дозволить посилити стимулювання праці [24; 37].

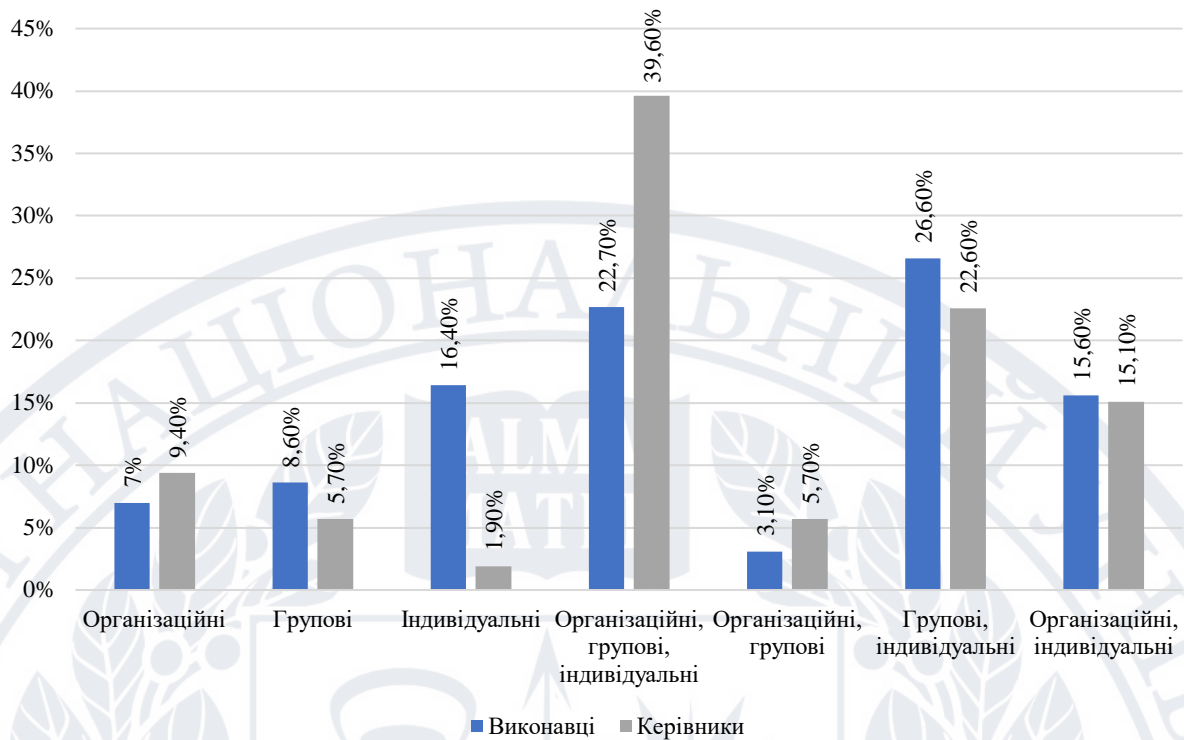


Рисунок 2.7 – Вибір групи преміальних показників на кшталт суб'єкта виконавцями та керівниками ПрАТ «МХП»

Наступним аспектом у розробці ефективної моделі змінної частини оплати праці є виявлення оптимального співвідношення якісних та кількісних характеристик на основі показників преміювання. Більшість працівників ПрАТ «МХП» надають перевагу використанню комплексу якісних та кількісних показників (рис. 2.8).

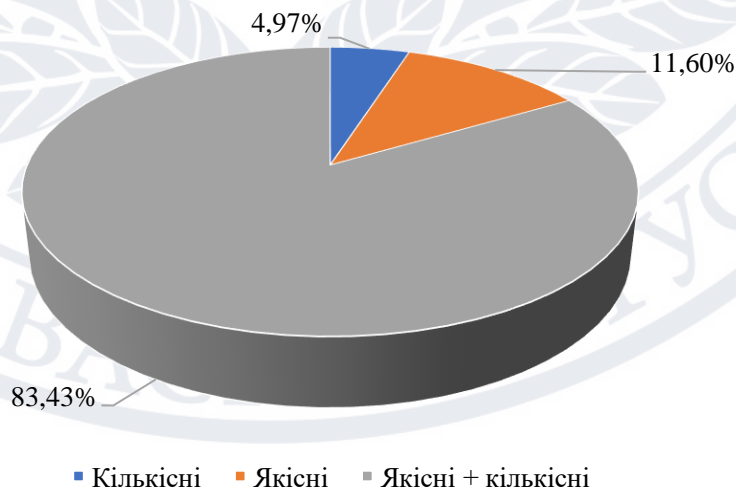


Рисунок 2.8 – Структура переваг преміальних показників за якісно-кількісними характеристиками

Найменш бажаною для всіх працівників фармацевтичного бізнесу є група кількісних показників.

При порівнянні переваг трьох груп показників у керівників та виконавців ПрАТ «МХП» достовірно значимих відмінностей не виявлено в жодному з трьох випадків (рис. 2.9).

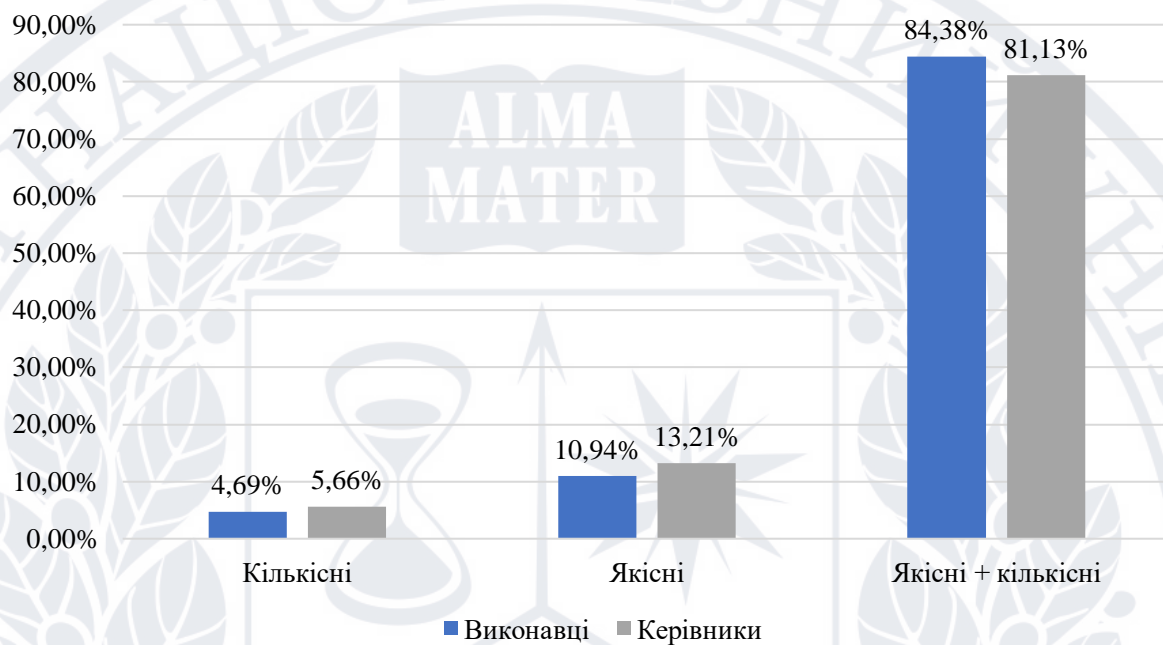


Рисунок 2.9 – Вибір групи преміальних показників за якісно-кількісними характеристиками виконавцями та керівниками ПрАТ «МХП»

Як виконавці, і керівники, і вся вибірка обстежуваних респондентів, не заперечують запровадженню змінної частини оплати праці групи якісно-кількісних показників. Такі критерії зазвичай використовуються для змішаних посад, «результати роботи на яких можна виміряти частково» [1; 19].

Отже, більшість працівників ПрАТ «МХП» бажають бачити у структурі преміювання комплекси організаційних, групових та індивідуальних, або індивідуально-групових показників. Комплекси перерахованих показників доцільно включити до систем стимулювання праці, що розробляються.

Між виконавцями та керівниками ПрАТ «МХП» існують відмінності при виборі групи показників преміювання по типу суб'єкта. Керівники достовірно частіше обирають комплекс організаційних, групових та індивідуальних показників, тоді як виконавці частіше віддають перевагу індивідуальним показникам. До виділення частки тієї чи іншої групи преміальних показників слід підходити диференційовано з урахуванням рівня посади співробітника в компанії, його повноважень та можливості впливати на результат. Чим вища посада працівника у фармацевтичній компанії, тим більша частка організаційних, групових показників. Для пересічних працівників більший обсяг мають становити індивідуальні показники преміювання.

Більшість працівників ПрАТ «МХП» вважають за краще, щоб для розрахунку премії використовувалися як якісні, так і кількісні показники оцінки. Рівень посади у компанії не впливає на перевагу якісно-кількісних показників. До змінної частини оплати праці для всіх посад рекомендується включати якісні та кількісні показники преміювання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МХП»

3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи преміювання персоналу ПраТ «МХП»

В компанії, в якій сформована стійка основа конкурентоспроможності, виявляється підвищена увага до розвитку людського чинника, тобто, конкурентоспроможність ґрунтується на високій кваліфікації працівників, їх мотивації та залученості до вирішення проблем підвищення ефективності виробництва.

Загалом сьогодні підвищення мотивації праці через преміювання стає стратегією ПраТ «МХП». І тут кошти, вкладені у розвиток людських ресурсів, перетворюються на інвестиції, а не у витрати. Тому останніми роками у таких завданнях комп'ютерні технології знаходять дедалі ширше застосування. При цьому слід підкреслити, що, незважаючи на існування великої кількості теоретичних та прикладних досліджень по завданням преміювання, не всі її аспекти розроблені достатньою мірою.

Так, для прийняття більш об'єктивних рішень щодо планування заохочення персоналу, особа, яка приймає рішення, у нашому випадку керівник, у кожному окремому випадку має оцінити та взяти до уваги інформацію, що характеризує працівника, його інтереси, можливі впливи та майбутні результати його роботи [8; 19].

Для того, щоб визначити розміри та шкалу преміювання, з яких надалі складатиметься премія, необхідно встановити вихідну базу преміювання. Вона є тією кількісною характеристикою (чи ступінь виконання) показника преміювання, починаючи з якої виплачується премія. Іншими словами, шкала

преміювання встановлює зв'язок між ступенем виконання показника преміювання та розміром премії.

Однією з головних вимог до ефективної роботи системи преміювання є її прозорість та об'єктивність: співробітнику має бути зрозуміло, за що саме його заохочують, якщо критерії оцінки його діяльності не є об'єктивними, а критерії постійно змінюються, мотиваційний ефект не буде досягнутий.

Основою побудови преміальної системи є показники преміювання, виконання яких здійснюють стимулюючі виплати. Дані показники виступають у формі конкретних результатів діяльності організації, які характеризують роботу одного співробітника, групи співробітників чи всіх працівників загалом. Вибір показників преміювання вимагає дотримання певних умов, від яких у кінцевому підсумку залежить дієвість преміальної системи.

Розмір премії та форма преміювання залежить від того, до якої категорії персоналу належить працівник. Виходячи з цього, показники відповідатимуть основним цілям та завданням організації, а умови, у свою чергу, відображатимуть вимоги до виконавця щодо досягнення цих показників.

Оскільки ПрАТ «МХП» постійно розвивається, оновлюються види та способи її діяльності, то розроблена система преміювання може застаріти та ставати непридатною в нових умовах. Для успішного функціонування системи необхідно регулярно проводити її аналіз та контроль. Стадія контролю є завершальною та визначає необхідність удосконалення системи ключових показників для преміювання персоналу, виявляє проблеми та неточності, що виникають на всіх етапах процесу управління [30; 46; 50].

Завдання, які вирішуються у цій сфері, складні та різноманітні. Їх об'єднує те, що в якості вихідних даних використовується кінцеве число об'єктів (працівники), що оцінюються, і ці об'єкти характеризуються

сукупністю різнорідних ознак (наприклад, різний обсяг і складність роботи), тобто, ці завдання є багатокритеріальними, у них доводиться враховувати велику кількість факторів, оцінювати безліч впливів, переваг, інтересів та наслідків, що характеризують альтернативи. Обсяг, кількісний і якісний характер, складність та суперечливість потоку інформації, що надходить до керівника, а також необхідність урахування взаємозв'язку багатьох факторів, динамічність ситуації створюють труднощі у процесі прийняття рішення щодо преміювання.

Система підтримки прийняття рішень (СППР) призначена для отримання такого набору значень, що дозволяє отримати бажаний стан заданої множини вихідних показників. У нашому випадку можемо отримати показники коефіцієнта преміювання. Так само в СППР повинен бути базовий варіант, що поєднує вхідні та вихідні параметри, прийняті як норма, тобто, у кожного співробітника за відсутності помилок є базовий показник преміювання. Для реалізації такої СППР пропонується виконання низки етапів, представлених на рис. 3.1.

Система підтримки прийняття рішень дозволяє полегшити роботу керівникам ПрАТ «МХП» та підвищити її ефективність. Дані інформаційні системи дозволяють збільшити контроль діяльності підприємства. Проблема преміювання працівників у питанні розміру оплати праці відноситься до категорії слабоструктурованих завдань, які традиційно зводяться до прийняття рішень.

Для того, щоб поліпшити систему мотивації ПрАТ «МХП» в цілому, керівництву компанії необхідно впровадити бальну систему мотивації, де за виконання своїх посадових обов'язків співробітник отримує оцінку або бал. Ці бали допоможуть керівнику визначити як ступінь зацікавленості співробітників у роботі, а й такі якості: працьовитість, грамотний розподіл робочого дня, рівень відповідальності, організованості тощо [17; 33].

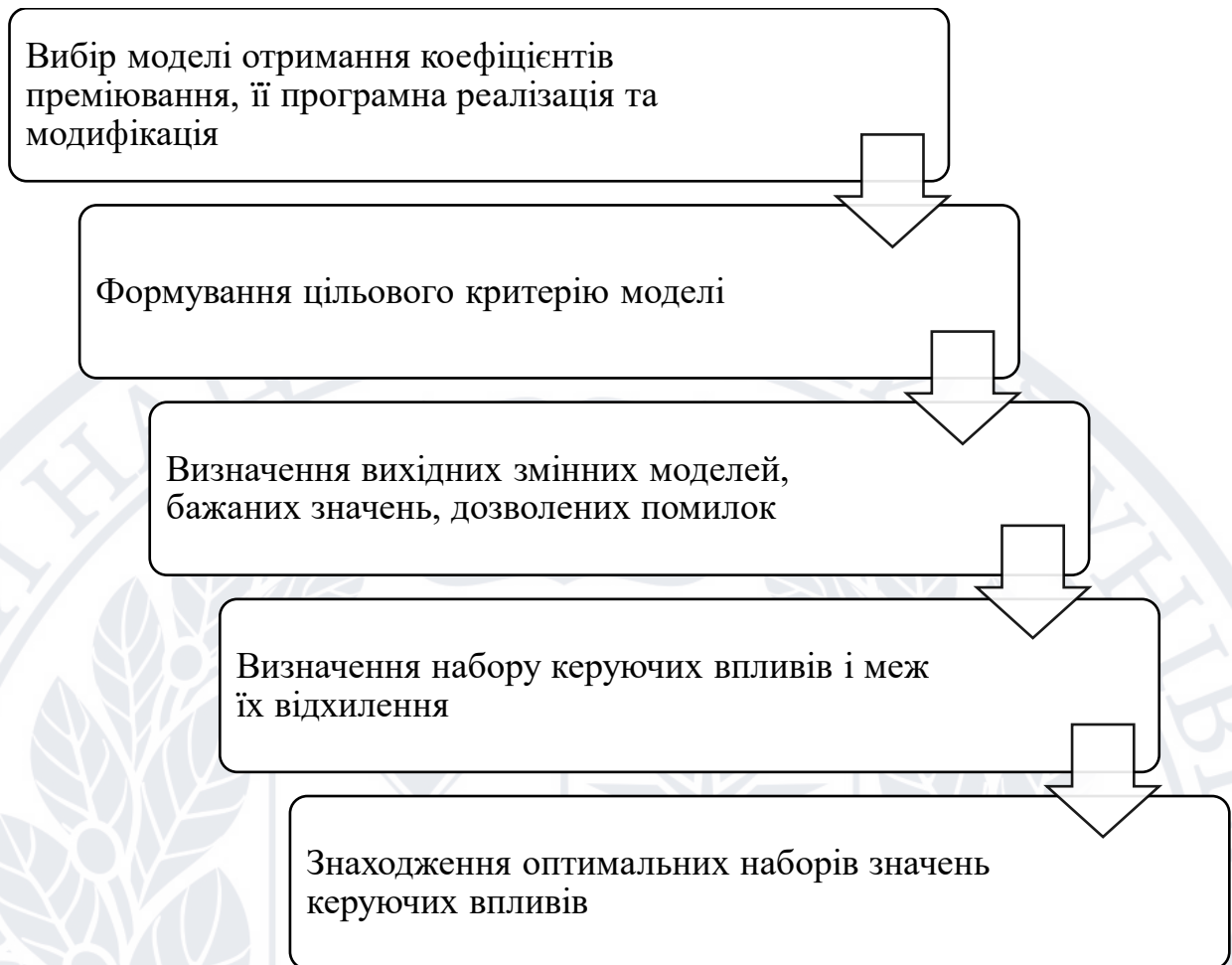


Рисунок 3.1 – Етапи реалізації системи підтримки прийняття рішень для оцінки роботи співробітників ПрАТ «МХП» при розрахунку показника преміювання

Вибираючи бальну систему мотивування необхідно враховувати такі моменти як: визначення мети, постановка завдань, планування робіт, підбиття підсумків. Для успішного виконання цього проекту необхідно сформувати робочу групу, яка зможе грамотно врахувати всі особливості компанії. Нижче представлена модель (рис. 3.2) на основі якої вибудовуватиметься бальна система преміювання в компанії.

Для того, щоб впровадити цю систему в компанію, необхідно розробити «Положення про бальну систему преміювання персоналу компанії», яке включатиме: загальні положення; порядок встановлення

винагороди; порядок позбавлення преміальних виплат; діяльність комісії з розподілу виплат; Заклучні положення. У Положенні необхідно розробити оцінний бланк у табличній формі, який містить: найменування посади, найменування робіт, критерії оцінки, бали.

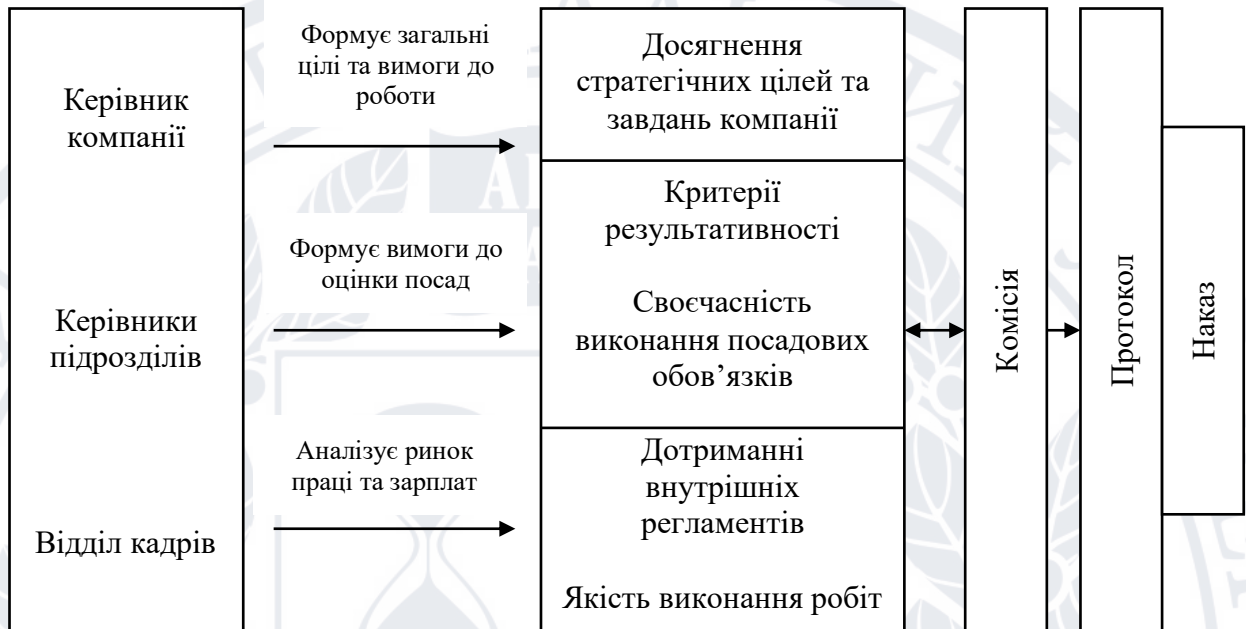


Рисунок 3.2 – Модель бальної системи преміювання співробітників ПрАТ «МХП»

За підсумками оцінки бали підсумовуються та щомісяця фіксуються у зведеній таблиці результативності роботи працівників. Розподіл винагороди передбачається розраховувати за такою формулою:

$$S_{\text{співробітника}} = (\sum S / \sum B_{\text{балів}}) * K_{\text{бал співробітника}}, \quad (3.1)$$

де $S_{\text{співробітника}}$ - преміальні виплати кожного працівника, сума в грн.; S – преміальні виплати на підрозділ, сума у грн.; $B_{\text{балів}}$ – максимальна кількість балів за підрозділом; $K_{\text{бал співробітника}}$ – кількість набраних балів. Шкала оцінювання виконання посадових обов'язків працівників представлена у таблиці 3.1.

Отже, головне завдання апарату управління – з найменшими витратами мотивувати персонал працювати ефективніше, й у періоди збільшення попиту збільшення конкурентоспроможності і розширення ділової сфери.

Таблиця 3.1 – Критерії бальної оцінки виконання посадових обов’язків співробітниками компанії

Критерії виконання	Оцінка в балах
Перевищує посадову інструкцію	3
Відповідає посадовій інструкції	2
Нижче, ніж вимагає посадова інструкція	1

У рамках диференціювання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання також можна виділити такі напрямки вдосконалення:

оптимізація підсистеми преміювання співробітників на основі розробки та впровадження показників результативності та ефективності КРІ (дотримання принципів персоніфікації, системності);

оптимізація соціального преміювання, що передбачає розробку концепції негрошового заохочення персоналу муніципального унітарного підприємства шляхом створення певних стимулів (наприклад, оплата навчання, часткова або повна оплата відпочинку, актуалізація соціальних пакетів, забезпечення житлом працівників міжсезоння, організація дотацій на харчування, оплата транспортних витрат тощо) [5; 36];

підвищення оплати праці за рахунок впровадження заходів щодо раціоналізації основних витрат підприємства, а також шляхом створення нових послуг та їхньої комплексної автоматизації;

оптимізація підсистеми нематеріального стимулювання, зокрема: мотивація вільним часом та часом на відпочинок, мотивація кар’єрним зростанням та можливостями перепрофілювання, підвищення кваліфікації, поєднання посад [6; 28];

– розвиток підсистеми соціально-психологічної мотивації, що підвищує лояльність персоналу до внутрішнього менеджменту підприємства, зокрема: надання можливості працівникам на добровільній основі брати участь в управлінні підприємством, розвивати корпоративну культуру, формувати сприятливий соціальний мікроклімат; оцінка ступеня задоволеності

працівників у рамках професійного розвитку; виявлення та опрацювання методів стимулювання безконфліктної поведінки співробітників [7; 8].

Конкретні пропозиції наочно подано на відкоригованій схемі мотивації праці ПрАТ «МХП» (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «МХП» з використанням елементів преміювання

Резюмуючи вищесказане, можна дійти висновку, що ефективність управління персоналом багато в чому залежить від мотиваційної підсистеми менеджменту, якість якої безпосередньо пов'язані з цілеспрямованістю заходів із преміювання і стимулювання співробітників. Впровадження запропонованих заходів в управлінську концепцію ПрАТ «МХП» підвищить інтерес персоналу до виконання виробничих завдань та професійного розвитку.

Отже, для підвищення мотивації трудової діяльності пропонується застосовувати сучасні системи оплати праці, які добре себе зарекомендували і які достатньо висвітлені у фаховій літературі, наприклад, безтарифна, контрактна, єдина тарифна, а також додаткове стимулювання (преміювання) в результаті чого націлити працівників на підвищення професійної майстерності.

3.2 Заходи щодо підвищення ефективності системи преміювання персоналу підприємства

За умов високого ступеня технологічності виробничих процесів ПрАТ «МХП» від працівників потрібна не стільки висока продуктивність, скільки гнучке реагування на нововведення, пов'язані зі збереженням і підвищенням конкурентоспроможності підприємства на ринку, вміння знижувати витрати, кооперуватися з колегами. Саме на ці зміни мають бути спрямовані преміальні системи, щоб забезпечувати максимально відповідність між ефективністю праці працівника та його додатковим заохоченням.

Ці рекомендації розроблені для надання методичної допомоги керівникам та спеціалістам у галузі економіки, організації праці та заробітної плати при здійсненні конкретної роботи з удосконалення систем преміювання працівників (рис. 3.4), з урахуванням потреби переорієнтації їх на ринкові принципи стимулювання праці.



Рисунок 3.4 – Принципи та умови організації системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП»

Основні принципи організації стимулювання праці ринкової економіки можна сформулювати так:

1. Ринкова модель організації стимулювання та заробітної плати будується на чіткому поділі функцій між власником засобів виробництва та найманим працівником. Перший матеріально зацікавлений у позитивних результатах роботи підприємства, у його зміцненні та розвитку. Найманий працівник відповідає лише за власну працю, яку йому зобов'язані сплатити, незалежно від того, які результати діяльності підприємства в цілому. У нього на першому місці стоїть особиста зацікавленість у результатах його праці та отримання справедливої винагороди. Інтереси підприємства (роботодавця) та мотивації праці найманих працівників досягаються через стимулювання високих особистих результатів [18; 38].

2. У ринковій мотивації премія завжди використовується лише як додаткова винагорода до основної оплати для стимулювання досягнень вищих результатів у порівнянні з нормою праці за рахунок трудових зусиль. При цьому поняття норма праці в ринковій економіці має всеосяжний характер і включає не тільки кількість продукції в одиницю часу (або час на одиницю роботи), але й інші параметри, такі як витрата сировини, матеріалів і електроенергії на одиницю продукції та стандарти якості.

Посилення мотивації на ринку праці досягається певним впливом на матеріальну зацікавленість працівників, тобто, преміальна оплата розглядається як один із засобів досягнення наперед визначених конкретних показників, які забезпечать отримання необхідного виробничого результату (потрібної кількості конкурентоспроможної продукції з найменшими витратами тощо).

3. Витрати на виплату преміальних винагород (як і інші інвестиційні витрати коштів, спрямовані на підвищення ефективності виробництва) повинні бути окупні. Економічна оцінка очікуваних та отриманих результатів (ефекту) від використання систем заохочення – неодмінна умова організації преміювання персоналу підприємства у ринковій економіці.

Зв'язок особистих результатів трудової діяльності працівника з рівнем його оплати, як у директивно керованій економіці, так і в ринковій досягається за допомогою різноманітних систем стимулювання, які можуть бути колективними та індивідуальними, простими та багатфакторними, прогресивними та регресивними, що залежить від конкретних умов та цілей виробництва. Основні чинники, що впливають формування систем преміювання, наведені в табл. 3.2 [29; 46].

Таблиця 3.2 – Зовнішні та внутрішні чинники організації системи стимулювання персоналу ПрАТ «МХП»

Залежно від сфери формування	Залежність механізму формування	
	Ринкові	Не ринкові
Зовнішні	<p>Попит та пропозиція на ринку праці</p> <p>Попит та пропозиція на ринку товарів та послуг, динаміка цін</p> <p>Розвиток інформаційної інфраструктури ринку праці</p>	<p>Державне регулювання</p> <p>Розвиток соціально-трудових відносин, партнерства та співробітництва</p>
Внутрішні	<p>Висока продуктивність праці</p> <p>Взаємозамінність персоналу</p> <p>Конкурентна спроможність підприємства</p> <p>Рівень розвитку та життєвий цикл продукції</p>	<p>Технологічні особливості функціонування</p> <p>Організація праці та управління</p> <p>Колективно-договірне регулювання трудових відносин</p> <p>Компетентність керівництва та кадрова політика</p>

У нових умовах оплати праці працівників не доцільно радикально змінювати сформовану класифікацію преміальних систем за цільовим призначенням, формою та змістом механізму взаємозв'язку заохочувальної оплати з основним заробітком (табл. 3.3).

У практичній діяльності підприємства рекомендується застосовувати системи матеріального заохочення працівників наступної спрямованості:

1. Системи поточного преміювання за основні результати діяльності, що оперативно пов'язують додаткову оплату з рівнем виконання та перевиконання конкретних показників роботи колективів та окремих працівників.

Таблиця 3.3 – Класифікація систем стимулювання для підприємства

Внутрішньовиробничі системи стимулювання	
Критерій класифікації	Форма стимулювання
Характер задоволених потреб працівників	Економічні, статусні, соціальні, професійні, «гігієнічні», «захисні»
Об'єкт винагород	Індивідуальні, колективні
Періодичність виплат винагород	Разові, щомісячні, квартальні
Охоплення працівників	Масові, ексклюзивні
Характер стимулів	Заохочення, покарання
Потреба додаткових коштів	Вимагаючі, самоокупні
Основні критерії стимулювання	Ділові, професійні та особисті результати праці, стаж роботи на підприємстві

2. Системи, що пов'язують додаткову оплату з особистими діловими якостями працівника, рівнем його професійної майстерності та індивідуальними якостями, його ставленням до роботи.

3. Системи різних одноразових премій та винагород.

Системи поточного преміювання працівників за основні результати праці в ринковій економіці повинні відповідати таким вимогам:

мати обов'язковий характер як для працівника, так і роботодавця (не пов'язаних з його спонтанним рішенням виплачувати чи не виплачувати премію). З юридичної точки зору цей порядок передбачається

(закріплюється) трудовим договором та колективним договором підприємства [50];

містити жорсткі та передбачувані правила нарахування суми премій, засновані на чітких кількісних параметрах і конкретних формулюваннях умов преміювання в положеннях, що дозволяють контролювати розмір премії, що нараховується як самому працівнику, так і його безпосередньому керівнику;

дозволяти працівникові цілеспрямовано використати свою матеріальну зацікавленість, індивідуально або разом з іншими членами колективу для досягнення необхідних результатів праці та отримання розміру заробітку, на який він розраховує.

З метою приведення показників преміювання, їх вихідних рівнів та розмірів премій у відповідність до цілей та завдань діяльності ПрАТ «МХП» рекомендується щорічно одночасно з уточненням виробничої програми на наступний рік та укладенням колективних договорів переглядати та уточнювати чинні положення про поточне преміювання.

Враховуючи особливості виробничих і трудових процесів, вихідні розміри преміювання основних професійно-кваліфікаційних груп працівників рекомендується не допускати різких коливань від середнього розміру, що складається, по підприємствам даної галузі.

Дотримання цієї найважливішої умови ринкової мотивації можна досягти, якщо керівники структурних підрозділів при організації преміювання будуть виходити з принципу, що премія є визнанням трудових заслуг працівника. У такому разі величина премії повинна відповідати трудовим зусиллям і встановлюватися залежно від особистих трудових досягнень та вкладу в покращення діяльності підприємства і бути не нижчою від соціального «порога відчутності» - 10–15%, але не до рівня тарифних ставок (окладів), а до заробітної плати, залежно від категорії персоналу [40; 51].

Позитивна, наростаюча динаміка рівнів показників преміювання має важливе значення у створенні поточного преміювання в умовах інтенсифікації виробничого процесу.

Задля реалізації ринкового принципу ефективності обов'язкова віддача від витрачених преміювання коштів. Важливо, щоб організація преміювання всіх груп працівників була пов'язана із внутрішньовиробничими економічними та фінансовими показниками роботи дільниць, змін, бригад. При цьому рекомендується застосовувати таку форму зв'язку премій з виконанням цих показників, при якій на їх виплату спрямовується частина коштів або всі засоби для підтримки достатньої зацікавленості працівників для підтримки економічного ефекту, отриманого внаслідок поліпшення цих показників [29; 38].

Особливе значення це має при преміюванні за колективні результати праці, де такий виняток може позначитися на одержуваних від системи результатах, але дозволить раціональніше використовувати преміальні кошти. При поточному преміюванні за основні результати діяльності періодичність преміювання рекомендується встановлювати залежно від особливостей організації виробництва та праці різних категорій персоналу працівників, характеру показників преміювання, наявності відповідного бухгалтерського та оперативного обліку.

Найважливішим моментом у поточному преміюванні працівників є зумовлений порядок оцінки виконання умов преміювання. Без оцінки результатів праці кожного працівника неможливо реалізувати принцип відповідності результативності праці та її матеріального заохочення.

Будь-яку оцінку трудового вкладу рекомендується насамперед будувати відносно норм праці. Доцільно встановити на кожен вид виконуваних робіт (там, де це можливо) норми праці, які передбачають раціональне використання робочого дня, витрачання сировини, матеріалів, палива, електроенергії тощо.

Для визначення ефективності праці працівників та їх ранжування за результатами роботи можуть застосовуватися різні системи оцінки заслуг працівників, які враховують індивідуальні відмінності у праці. Чинники, за якими оцінюються ефективність та результативність праці працівника, можуть бути:

виробничими (звітні та статистичні дані про виконання показників преміювання;

індивідуальними (виконання норм нормованих завдань, використання робочого часу тощо);

особистісними (ініціативність, трудова та творча активність, прийняття на себе відповідальності за рішення на виробництві тощо). Системи особистісних оцінок можуть встановлюватися із застосуванням традиційних методів різних коефіцієнтів: трудової участі, якості праці та інтенсивності праці, а також через систему балів, експертної оцінки чи методом опитувань.

При перегляді системи поточного преміювання робітників особливу увагу доцільно приділити формам організації преміювання, уточненню, виходячи з реальної обстановки, виробничих завдань, які повинні вирішуватись у поточному періоді, конкретизації показників кінцевих результатів правильному вибору спрямованості заохочувального впливу механізму стимулювання для їх виконання (табл. 3.4) [14; 22].

Колишня практика преміювання робітників свідчить про те, що при заниженому тарифі в заробітку (не більше 25–30%), що склався у більшості основних професійних груп робітників, неминуче виявлялося прагнення до встановлення «легких» показників та умов преміювання, що дозволяють автоматично виплачувати поточні премії для підтримки рівня заробітної плати.

Необхідність включення робітників у процес підвищення ефективності та якості роботи підприємства диктує недоцільність на даному етапі не

знижувати стимулюючу роль премій, що неминуче матиме місце при різкому зменшенні обсягів перевезень.

Таблиця 3.4 – Основні показники формування економічного стимулювання працівників ПрАТ «МХП»

Показник	Форма стимулювання
Індивідуальні результати праці, обсяг продукції	Відрядно-преміальна оплата відповідно до виконання та перевиконання обсягів
Якість продукції (зміст об'єктів)	Почасово-преміальна, що відповідає вимогам безпеки
Високі індивідуальні результати праці	Спеціально-цільові преміальні системи
Якість продукції	Бригадно-контрактна преміальна система
Досягнення колективних результатів праці	Акordна (підрядна) система
Результати роботи підрозділу	Участь у прибутках, бонуси за результатами
Кваліфікація працівника, ділові та особисті якості	Почасово-преміальна тарифно-розрядна система оплати
Стаж роботи (вслуга років)	Преміальна система винагороди за вслугу років
Факт роботи у підрозділі	Загальні для всіх працівників види соціальних виплат, пільг та гарантій

Головний принцип премії – це підвищення особистої зацікавленості робітника в результатах праці, що не суперечить і не потребує відходу від пріоритетності застосування в основних виробництвах колективних форм стимулювання праці. У той самий час цей принцип може бути покладено основою вдосконалення організації як індивідуального, і колективного преміювання.

При організації поточного преміювання керівників, спеціалістів службовців виробничого персоналу необхідно враховувати функціональні особливості їхньої праці. На підприємстві при організації поточного преміювання такі особливості мають:

спеціалісти та службовці (технічні виконавці), у яких перелік кількості операцій, що виконуються, обумовлені виробничим завданням ділянки, що обслуговується.

керівники, спеціалісти та службовці виробничих ділянок, змін, керівні працівники, спеціалісти та службовці апарату управління (функціональних підрозділів або окремі фахівці, на яких покладено спеціалізовані функціональні обов'язки), пов'язані колективною та особистою відповідальністю та діяльністю підприємства (відокремленого підрозділу)) в цілому;

керівники підприємств, відокремлених підрозділів та структурних одиниць.

Враховуючи характер організації та нормування праці, при преміюванні фахівців та службовців можуть бути повною мірою використані рекомендації щодо поточного преміювання робітників.

Поточне преміювання керівників, спеціалістів та службовців конкретних виробничих ділянок (змін) рекомендується встановлювати, виходячи з необхідності забезпечити зацікавленість цих працівників у покращенні результатів діяльності насамперед тих ділянок виробництва, де вони працюють і якими керують. Тому в показниках їхнього поточного преміювання доцільно враховувати [29; 33]:

1. Працівників основних виробничих (технологічних) ділянок – результати діяльності цих ділянок та додатково загальні підсумки роботи відокремленого підрозділу (підприємства).

2. Працівників допоміжних ділянок – результати діяльності цих підрозділів, і навіть результати обслуговування ними основних ділянок, загальні підсумки роботи підприємства.

3. Працівників відділів та служб (підрозділів, окремих фахівців), показники їхньої роботи. Для преміювання керівних працівників, спеціалістів, службовців апарату управління використовуються як правило,

показники, встановлені для преміювання керівників цих структур та у поєднанні з ними, та показники, що відображають підсумки роботи по тим напрямам, які залежать від діяльності цієї служби (відділу чи окремого фахівця, службовця).

4. Показники та умови поточного преміювання керівників підприємств відповідно до чинного законодавства встановлюються на договірній (контрактній) основі, що укладаються з керівником вищої організації.

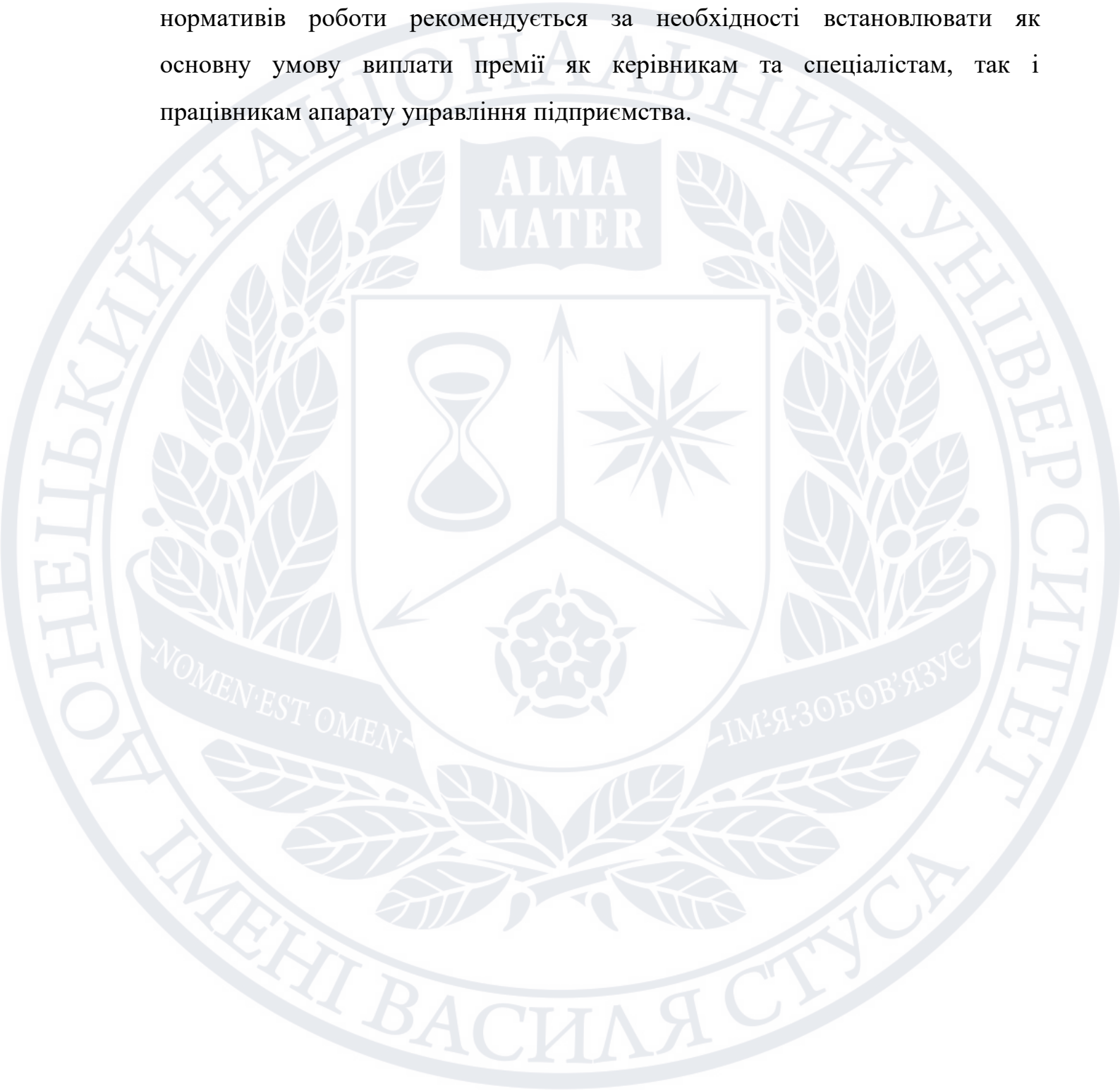
5. Показники та умови преміювання керівників відокремлених підрозділів встановлюються у положеннях, що затверджуються керівником підприємства, до складу якого входить відокремлений підрозділ, за погодженням з відповідною профспілкою. Для преміювання цих керівників поряд із показниками діяльності даного відокремленого підрозділу, виходячи, наприклад, з умов фінансування, можуть бути встановлені показники основних кінцевих результатів роботи підприємства.

6. Механізм заохочення при організації поточного преміювання цих категорій працівників виробничих ділянок у нових умовах має бути налаштований на покращення, насамперед, якісних показників порівняно з попереднім періодом. Нарахування премії необхідно пов'язати безпосередньо з досягненням конкретних (заздалегідь встановлених нормативів за показниками преміювання), а розмір премії має регулюватися ступенем покращення результатів.

7. Аналіз чинної практики виплати премій керівникам підприємств при її нарахуванні за виконання окремих показників незалежно від стану виконання кожного з них показав недостатню ефективність такої системи.

Такий підхід дозволить підвищити ефективність системи преміювання при досягненні основних цілей та уникнути ситуації, яка має місце в діючій практиці преміювання керівників, коли в більшості випадків, незважаючи на

те, що згідно з чинними положеннями розмір премії нараховується за одними показниками, а величина премії, що виплачується, фактично визначається за іншими показниками. Виконання планових завдань та основних технічних нормативів роботи рекомендується за необхідності встановлювати як основну умову виплати премії як керівникам та спеціалістам, так і працівникам апарату управління підприємства.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нові підходи до удосконалення системи преміювання персоналу підприємства. Проведене дослідження дає змогу зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність преміювання персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Система показників та умов преміювання повинна бути гнучкою, сприйнятливою до проблем, змін у виробництві, структурі управління і складі функцій, і, водночас, показники повинні діяти тривалий термін. Показники преміювання для керівництва вони повинні бути пов'язані переважно з прибутком, для робітників та фахівців – з економією ресурсів, збільшенням продуктивності чи якості робіт. При цьому вони мають бути досить прості та зрозумілі працівникам, а розміри – економічно обґрунтовані.

2. Виокремлено принципи, форми та методи преміювання персоналу підприємства. У науковій літературі виділяють такі принципи, виходячи з яких має будуватися система преміювання компанії: справедливість та обґрунтованість розмірів та диференціації премій; матеріальна зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів трудової діяльності, поєднання індивідуальної та колективної матеріальної зацікавленості у результатах праці; заохочення творчої ініціативи, відповідальності, досягнення високої якості праці, продукції, робіт та послуг; простота визначення розмірів преміальних виплат; ясність та доступність для працівників розуміння зв'язку між трудовими зусиллями та винагородою; гнучкість – зміна преміальної системи зі зміною цілей та завдань матеріального стимулювання; гласність заохочення як поєднання матеріальних та моральних стимулів до праці.

3. Визначено особливості формування системи преміювання персоналу. Центральною ланкою будь-якої преміальної системи є показники, умови та розміри преміювання. Формуючи преміальну систему, насамперед необхідно визначитися з таких питань, як джерела виплати премій, періодичність преміювання, категорії персоналу, які підлягають преміюванню, порядок виплати премій. Особливо важливим є питання вибору та обґрунтування показників та умов преміювання. Головна вимога полягає в тому, що як показники, так і умови преміювання повинні відповідати завданням виробництва та реально залежати від трудових зусиль певного колективу чи певного працівника.

4. Проаналізовано основні показники діяльності ПрАТ «МХП». ПрАТ «МХП» представляє собою вертикально інтегровану міжнародну агропромислову групу, що має виробництва в Україні та на Балканах. ПрАТ «МХП» є провідним виробником продукції птахівництва, з найбільшою часткою виробництва на внутрішньому ринку України та має найвищий рівень визнання торгової марки. Компанія також є одним з найбільших виробників зерна в Україні, провідним виробником продуктів м'ясопереробки в Україні та провідним виробником біогазу в Україні. Група організована та функціонує в чотирьох бізнес-сегментах: птахівництво та суміжні операції; вирощування зерна; м'ясопереробка та інші сільськогосподарські операції; європейський операційний сегмент.

5. Досліджено особливості кадрової політики підприємства. Управління персоналом залишається одним із головних пріоритетів Компанії. У 2021 році було досягнуто значного прогресу в переході до культури, більшою мірою орієнтованої на ефективність, за допомогою офіційної системи цілей та ключових результатів (OKR), а також додаткових програм навчання та розвитку. ПрАТ «МХП» прагне створити високоефективне, відкрите та всеосяжне робоче місце, де люди зможуть успішно розвиватись. Також підприємство продовжує приділяти особливу

увагу покращенню стандартів охорони здоров'я та безпеки праці, та запровадили нові стандарти звітності про виникнення нових інцидентів у масштабах усієї Компанії, а також програму, яка дозволяє публікувати інформацію про результати всім директорам. Стандарти безпеки наразі є складовою цілей і винагород директорів. Отже, головними досягненнями у кадровій політиці ПрАТ «МХП» у 2021 році стали: зміна акцентів у наборі персоналу, включаючи проєкт «Мобільний рекрутинг» та підвищену увагу до професійних якостей кандидатів; значний розвиток проєкту зі зміни організаційної структури в масштабах усієї Компанії; запровадження проєкту «Люди МХП», що передбачає спілкування зі співробітниками; відкриття «Школи м'ясних сомельє».

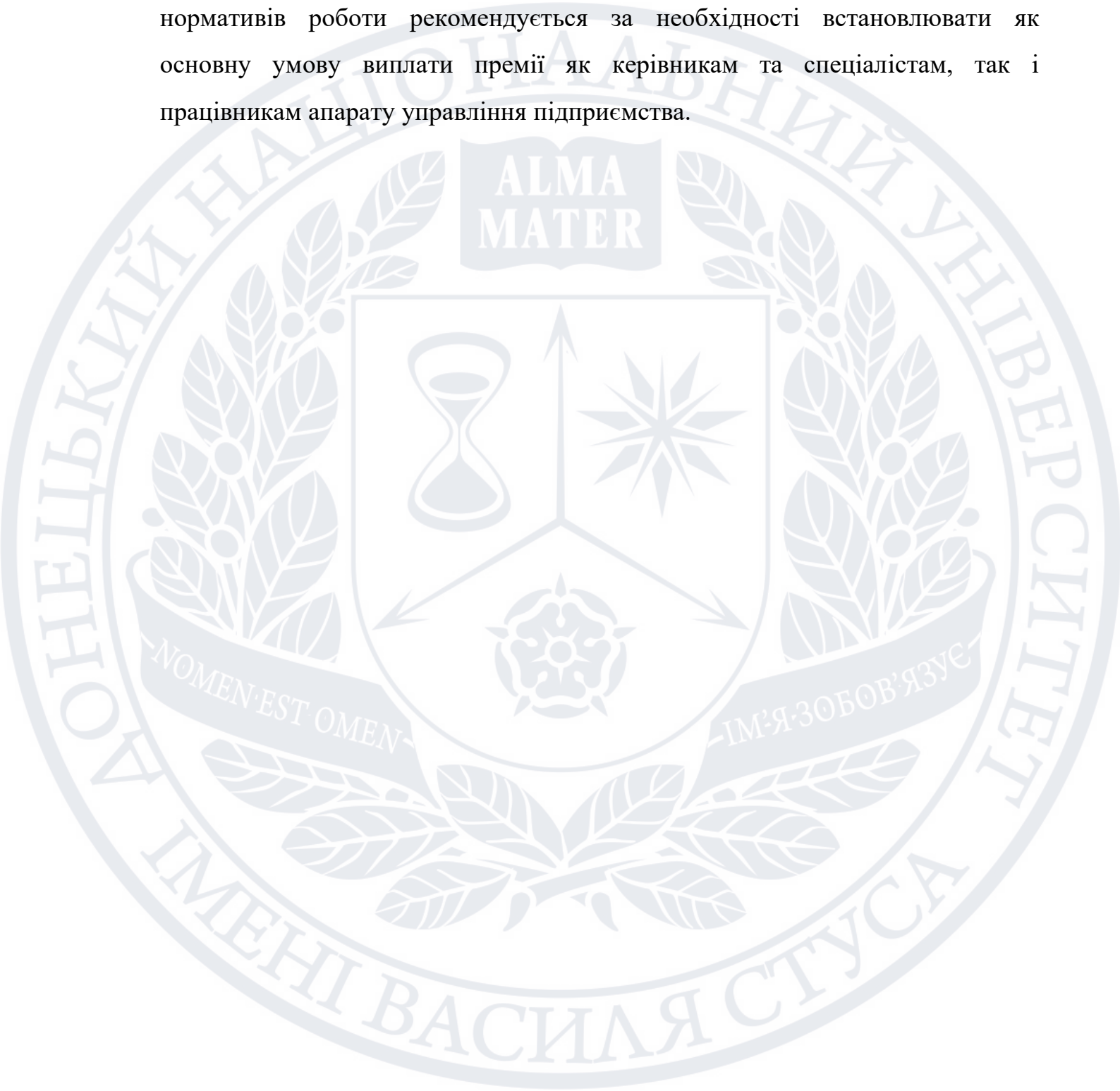
6. Проведено аналіз системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП». У стимулюванні праці персоналу преміальна частина зарплати грає значної ролі. Премія є виплатою стимулюючого характеру, яка направляє працівника на досягнення успіху. Розробка та впровадження показників преміювання з урахуванням їхнього сприйняття різними категоріями співробітників забезпечить як більш високі результати праці, так і задоволеність ним. Оскільки в структурі мотивації праці та ролі грошової винагороди керівників та виконавців ПрАТ «МХП» виявлено відмінності, то важливо провести аналіз усіх переваг у преміальних показниках з урахуванням рівня посади у компанії. Для проведення дослідження було розроблено анкету, яка включала дві частини. Перша частина дозволила зібрати загальні відомості про вибірку респондентів: посаду, вік, стать та дату обстеження респондентів. Друга частина включила питання, створені задля оцінку стимулюючого характеру премії як змінної частини у складі оплати труда. Більшість працівників ПрАТ «МХП» вважають за краще, щоб для розрахунку премії використовувалися як якісні, так і кількісні показники оцінки. Рівень посади у компанії не впливає на перевагу якісно-кількісних показників. До змінної частини оплати

праці для всіх посад рекомендується включати якісні та кількісні показники преміювання.

7. Сформовано пропозиції щодо удосконалення системи преміювання персоналу ПрАТ «МХП». Так, для прийняття більш об'єктивних рішень щодо планування заохочення персоналу, особа, яка приймає рішення, у нашому випадку керівник, у кожному окремому випадку має оцінити та взяти до уваги інформацію, що характеризує працівника, його інтереси, можливі впливи та майбутні результати його роботи. Для того, щоб визначити розміри та шкалу преміювання, з яких надалі складатиметься премія, необхідно встановити вихідну базу преміювання. Вона є тією кількісною характеристикою (чи ступінь виконання) показника преміювання, починаючи з якої виплачується премія. Іншими словами, шкала преміювання встановлює зв'язок між ступенем виконання показника преміювання та розміром премії. Для того, щоб поліпшити систему мотивації ПрАТ «МХП» в цілому, керівництву компанії необхідно впровадити бальну систему мотивації, де за виконання своїх посадових обов'язків співробітник отримує оцінку або бал. Ці бали допоможуть керівнику визначити як ступінь зацікавленості співробітників у роботі, а й такі якості: працьовитість, грамотний розподіл робочого дня, рівень відповідальності, організованості тощо.

8. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи преміювання персоналу підприємства. Поточне преміювання керівників, спеціалістів та службовців конкретних виробничих ділянок (змін) рекомендується встановлювати, виходячи з необхідності забезпечити зацікавленість цих працівників у покращенні результатів діяльності насамперед тих ділянок виробництва, де вони працюють і якими керують. Такий підхід дозволить підвищити ефективність системи преміювання при досягненні основних цілей та уникнути ситуації, яка має місце в діючій практиці преміювання керівників, коли в більшості випадків, незважаючи на

те, що згідно з чинними положеннями розмір премії нараховується за одними показниками, а величина премії, що виплачується, фактично визначається за іншими показниками. Виконання планових завдань та основних технічних нормативів роботи рекомендується за необхідності встановлювати як основну умову виплати премії як керівникам та спеціалістам, так і працівникам апарату управління підприємства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Базалійська Н. П. Побудова економіко-математичної моделі преміювання робітників в системі регулювання оплати праці промислового підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 3. С. 58-62.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом / Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: Ямчинський О. В., 2020. 465 с.
3. Баранов В. В. Організація автоматизованої системи контролю ефективності преміювання на промисловому підприємстві. *Економіка та держава*. 2012. № 1. С. 51-52.
4. Баранов В. В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 178-182.
5. Баранов В.В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2006. № 19. Ч. 2. С. 72–74.
6. Баранов В.В. Система додаткового стимулювання праці робітників на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація та управління підприємством. Кривий Ріг, 2006. 19 с.
7. Баценко Л. М., Михайлик Р. А. Структура та вимоги до побудови преміального положення на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 7-10.
8. Бобиль В. В., Адамян А. С. Удосконалення організації обліку преміювання та інших програм матеріального стимулювання в ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод». *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту*

імені академіка В. Лазаряна. *Проблеми економіки транспорту*. 2012. Вип. 4. С. 90-94.

9. Ведерніков М. Д., Баксалова О. М. Мотиваційна функція тарифної системи оплати праці робітників. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 11–14.

10. Верес Ю. М. Поняття, умови, показники преміювання, їх правове значення. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 27. С. 144–151.

11. Виплата премій працівникам: особливості нормативно-правового регулювання і практика. URL: <https://ukrainepravo.com/scientific-thought/pravova-pozytsiya/vyplata-premiy-pratsivnykam-osoblyvosti-normatyvno-pravovogo-regulyuvannya-i-praktyka-/>.

12. Гарват О. А. Аудит преміювання персоналу підприємств різних форм власності. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 4. С. 109–113.

13. Гордеюк А. О. Особливості класифікації премій за критерієм їх зумовленості системами оплати праці. *Право і Безпека*. 2012. № 4. С. 221–225.

14. Гордеюк А. О. Преміювання працівників у системі оплати праці : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2009. 196 с.

15. Гордеюк А. О. Проблема співвідношення премії та преміювання. *Форум права*. 2012. № 2. С. 149–153.

16. Гордеюк О.А. Місце премії у структурі заробітної плати. *Право і безпека*. 2006. № 5. С. 108–110.

17. Гресь Н., Євтушенко К. Обліково-правовий аспект преміювання працівника, направлено у відрядження. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. № 7. С. 3–6.

18. Дудіна Н.В. Застосування колективних та індивідуальних форм оплати праці у системі факторів мотивації. *Вісн. Технолог. ун-ту Поділля. Економ. науки*. Хмельницький, 2000. № 3. Ч. 1 (спец. вип.). С. 151–154.

19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом / Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
20. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / [Т. В. Березянка та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.]; Нац. ун-т харч. технологій. Київ: Кафедра, 2017. 271 с.
21. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика / НДІ соц.-екон. розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
22. Звіт зі сталого розвитку ПрАТ «МХП» за 2019 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/512bd/51d31/0a7c2207d13c31.pdf>.
23. Звіт зі сталого розвитку ПрАТ «МХП» за 2020 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/ad6f4/7693c/639e37d2.pdf>.
24. Звіт зі сталого розвитку ПрАТ «МХП» за 2021 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/a8005/72d18/3551f5fea28.pdf>.
25. Калінін А. М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 210-218.
26. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
27. Коваленко О. О., Коваленко С. В. Динамічна система індивідуальних показників преміювання як сучасний інструмент мотивації ефективної праці спеціалістів. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 95-99.
28. Козирєва О.В., Посилкіна О.В., Яремчук О.А. Науково-практичні засади удосконалення системи преміювання праці робітників в умовах фармацевтичного виробництва. *Вісник фармації*. 2006. № 3. С. 41–45.
29. Кохан М. С. Про співвідношення премій як виду заохочення з преміями в системі оплати праці. *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. Вип. 63. С. 417-423.

30. Лучко М. Р., Стецюк Н. Є. Преміювання як засіб мотивації працівників на підприємствах деревообробної промисловості. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/23.htm.

31. Марченко Ю. І. Премія як один із видів заохочувальних виплат: питання сьогодення. *Правовий часопис Донбасу*. 2020. № 3. С. 103-109.

32. Матюха М. М., Коломієць А. І. Застосування інформаційної системи управлінського обліку для розробки преміювання підрозділів підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 6(1). С. 18-22.

33. Машков К. Є. Преміювання як різновид заохочення працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2016. Вип. 3(1). С. 113-115.

34. Міценко Н. Г., Різник Д. В. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування: монографія / Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2019. 273 с.

35. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків: Панов А. М., 2019. 192 с.

36. Олійник О. С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів: монографія. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017. 327 с.

37. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.

38. Пантелієнко П. Пропозиції щодо вдосконалення преміювання працівників. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 1. С. 70-74.

39. Підгора Є. О., Шимко О. В., Скачко А. В. Прогресивна методика оцінки ефективності системи преміювання персоналу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. № 1. С. 134-137.

40. ПрАТ «МХП». Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/512bd/45ee7/4f798faf6519be9.pdf>.
41. ПрАТ «МХП». Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/4173c/b4ef8238a786c.pdf>.
42. ПрАТ «МХП». Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/45ee7/b114f549ba579.pdf>.
43. ПрАТ «МХП»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/25412361_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_MHP#zvit.
44. Рощик І. А., Овсіюк М. В. Преміювання медичних працівників у центрах надання первинної медичної допомоги. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 308-323.
45. Семенов А.Г. Особливості мотивації та стимулювання праці на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2007. № 1. С. 178–184.
46. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія / НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця: Нілан, 2017. 397 с.
47. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
48. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 279 с.
49. Фандеева А. Є. Формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами підприємств: монографія / Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2021. 235 с.
50. Шимко О. В., Підгора Є. О. Новий підхід до зміни механізму преміювання фахівців і керівників на основі оцінки їх

конкурентоспроможності. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3. С. 186-189.

51. Шубалий О. М. Управління персоналом / за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

52. MHP: A Leading International Agro-Industrial Company. Annual Report And Accounts 2020. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/45ee7/4173c/d1a21220213e.pdf>.

53. MHP: A Leading International Agro-Industrial Company. Annual Report And Accounts 2021. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/51d31/670e02a33fe3c.pdf>.

54. MHP: A Leading International Agro-Industrial Company. Annual Report And Accounts 2019. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/3d944/512bd/471be26b5ec.pdf>.

55. MHP: A Leading International Agro-Industrial Company. Annual Report And Accounts 2018. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/3d944/512bd/af54fe1bcb25.pdf>.