

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

***Факультет менеджменту та маркетингу***

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Удосконалення системи стимулювання праці на промисловому  
підприємстві»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-71

**Олексій БЄЛЄНІКІН**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту

**к.е.н. Маргарита ЧУПРИНА**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент професорка кафедри економіки і підприємництва

**д.е.н. Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА**

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.*

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент підприємств»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Олексію Беленікіну**

**1. Тема роботи: «Удосконалення системи стимулювання праці на промисловому підприємстві»**

керівник роботи к.е.н., доц. Маргарита Олександрівна Чупріна

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с

**2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Нестле Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2020 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); інформація сайту youcontrol.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- охарактеризувати місце стимулювання праці в системі управління персоналом;
- описати методичні положення та провідний досвід управління системою стимулювання праці на підприємстві;

##### **б) аналітична частина:**

- розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нестле Україна»;
- проаналізувати систему управління персоналом і використання трудового потенціалу на ТОВ «Нестле Україна»;
- виявити основні проблеми системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна»;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити програму удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна»;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Основна інформація про підприємство.
2. Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2016-2020 рр.
3. Показники ринкових позицій ТОВ «Нестле Україна» за 2016-2020 рр.
4. Продуктивність праці у ТОВ «Нестле Україна», 2018-2020 рр
5. Підсумкова діаграма профілю існуючої корпоративної
6. Розроблені нематеріальні заходи стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна»
7. Заходи матеріального стимулювання ТОВ «Нестле Україна»
8. Оцінка виконання КРІ менеджера відділу маркетингу та збуту ТОВ «Нестле Україна» в «МАТРИЦІ КРІ»
9. Витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна»
10. Встановлені цілі КРІ для співробітників ТОВ «Нестле Україна»
11. Вартість заходів щодо впровадження матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Нестле Україна»
12. Зміна чистого доходу від реалізації в результаті удосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нестле Україна», тис. грн.

#### **6. Дата видачі завдання:**

«08» жовтня 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи                                                                        | Термін виконання етапів роботи | Позначки керівника про виконання завдань |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| 1.    | Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління системою стимулювання праці         | 08.10.2020 – 31.10.2020        |                                          |
| 2.    | Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління системою стимулювання праці                     | 01.11.2020 – 30.11.2020        |                                          |
| 3.    | Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства | 01.12.2020 – 31.12.2020        |                                          |
| 4.    | Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Нестле Україна»          | 01.01.2021 – 31.01.2021        |                                          |
| 5.    | Аналіз системи управління персоналом і використання трудового потенціалу на ТОВ «Нестле Україна»               | 01.02.2021 – 28.02.2021        |                                          |
| 6.    | Дослідження основних проблем системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна»                                | 01.03.2021 – 31.03.2021        |                                          |
| 7.    | Формування програми удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна»                           | 01.04.2021 – 30.04.2021        |                                          |
| 8.    | Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів                                               | 01.05.2021 – 25.05.2021        |                                          |
| 9.    | Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти                                        | 26.05.2021 – 30.05.2021        |                                          |

**Студент**

\_\_\_\_\_ Олексій БЄЛЕНІКІН  
(підпис)

**Керівник дипломної роботи**

\_\_\_\_\_ Маргарита ЧУПРІНА  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення системи стимулювання праці на промисловому підприємстві» містить 94 сторінок, 34 таблиці, 13 рисунків, 1 додатків. Перелік посилань нараховує 44 найменування.

**Мета роботи** - на основі теоретичних та практичних узагальнень розробити систему заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці на промисловому підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є система стимулювання праці на промисловому підприємстві.

**Предметом дослідження** є процес удосконалення системи стимулювання праці на промисловому підприємстві ТОВ «Нестле Україна».

**База дослідження** – ТОВ «Нестле Україна»

**Методи дослідження.** Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: метод діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції і дедукції. Методи порівняння, групування, графічний, табличний при написанні другого розділу роботи при дослідженні системи стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна».

**Результати роботи.** За результатами проведеного дослідження розроблено програму удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна». Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в зростанні чистого доходу.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами та ТОВ «Нестле Україна», для розроблення плану раціональних стимулів.

**Результати впровадження досліджень.** Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Нестле Україна», де було визнано можливість їх практичного застосування.

**Ключові слова:** персонал, стимулювання праці, нематеріальні стимули, матеріальні стимули, KPI, адаптація персоналу, корпоративна культура.

## ABSTRACT

Thesis on the topic: "Improvement of labor incentives in an industrial enterprise" contains 94 pages, 34 tables, 13 pictures, 1 appendix. The list of links includes 44 items.

**The purpose of the work** - on the basis of theoretical and practical methods of development of landing systems to improve systems of labor incentives in industrial enterprises.

**The object** of study is the system of labor incentives in industrial enterprises.

**The subject** of the study is the process of improving the systems of labor incentives at the industrial enterprise LLC "Nestle Ukraine".

**Research base** - Nestle Ukraine LLC

**Research methods.** Execution of the diploma work of the first (bachelor's) rank in the field of research, research and research. Methods of comparison, grouping, graphic, tabular when writing the second section of the study of the system of incentives for LLC "Nestle Ukraine".

**Results of work.** According to the results of the study, an application was developed to improve the provision of work incentives at Nestle Ukraine. The economic effect of the implementation of the proposed measures is to increase net income through staff development and incentives.

**Recommendations for the use of work results.** The result of the study can be used to develop new industrial enterprises and LLC "Nestle Ukraine", to develop a plan of medical intangible and material incentives, both.

**The results of research implementation.** Diploma robots of the pass are developed and presented for consideration to the management of Nestle Ukraine LLC, where the possibility of their practical application was recognized.

**Key words:** personnel, labor incentives, intangible incentives, material incentives, personnel development, KPI, personnel adaptation, corporate culture.

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                | 8  |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                            | 10 |
| 1.1 Місце стимулювання праці в системі управління персоналом .....                                         | 10 |
| 1.2 Методичні положення та провідний досвід управління системою стимулювання праці на підприємстві .....   | 18 |
| Висновки за розділом 1.....                                                                                | 26 |
| 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «Нестле Україна».....                  | 27 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна» .....                                     | 27 |
| 2.2 Аналіз системи управління персоналом і використання трудового потенціалу на ТОВ «Нестле Україна» ..... | 39 |
| 2.3 Дослідження основних проблем системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна» .....                  | 48 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                | 56 |
| 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «Нестле Україна» .....                                   | 57 |
| 3.1 Програма удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна» .....                        | 57 |
| 3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....                                  | 74 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                | 83 |
| ВИСНОВОК.....                                                                                              | 85 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....                                                                                     | 89 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                               | 94 |

## ВСТУП

Актуальність. Система стимулювання праці відіграє ключову роль у побудові потужного підприємства, що динамічно розвивається, що складається з кваліфікованих та задоволених працівників. Завдяки реалізації вищезазначених форм стимулювання праці роботодавець отримує відданих працівників, що надійно виконують свої обов'язки. Завдяки чітко визначеній стратегії стимулювання праці співробітників, імідж компанії може сприйматися по-різному, він може суттєво підвищитися в очах навколишнього середовища, і перш за все працівників, які представлятимуть його зовні як доброзичливого працедавця, що дбає про добробут та самореалізацію своїх співробітників.

Однак керівництво підприємством повинно мати на увазі, що дії, що спонукають співробітників, не повинні бути випадковими, але в свою чергу процес стимулювання повинен бути тривалим і послідовним. Створення оптимальної стратегії стимулювання праці є безперечно важливим елементом, який відображається на результатах праці працівників, мотивує до підвищення продуктивності праці, а також до підвищення якості роботи. Повинен бути баланс між присудженням пільг та результатами виконаної роботи. Надмірне оцінювання заслуг може обернутися подальшою демотивацією працівника, а недооцінка досягнень - зниженням мотивації і, як наслідок, навіть розчаруванням. Саме тому проблематика удосконалення стимулювання праці є темою нашого дослідження.

Мета – на основі теоретичних та практичних узагальнень розробити систему заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці на промисловому підприємстві.

Завдання, сформульовані для виконання:

- охарактеризувати місце стимулювання праці в системі управління персоналом;

- описати методичні положення та провідний досвід управління системою стимулювання праці на підприємстві;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нестле Україна»;
- проаналізувати систему управління персоналом і використання трудового потенціалу на ТОВ «Нестле Україна»;
- виявити основні проблеми системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна»;
- розробити програму удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна»;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів

Об'єкт – система стимулювання праці на промисловому підприємстві

Предмет дослідження – процес удосконалення системи стимулювання праці на промисловому підприємстві ТОВ «Нестле Україна».

Методи дослідження, що були застосовані в роботі: метод діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу (при дослідженні місця стимулювання праці в системі управління персоналом п.1.1 та п.1.2), індукції і дедукції (в процесі вивчення методичних положень та провідний досвід управління системою стимулювання праці на підприємстві п.1.2) . Методи порівняння, групування, графічний, табличний при написанні другого розділу роботи при дослідженні системи стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна» (п.2.1, п.2.2, п.2.3)

Інформаційною базою дослідження послужили посібники, монографії вітчизняних авторів та зарубіжних вчених з даної теми, а також статті наукових видань, аналітичні матеріали, статистичні матеріали та Інтернет – ресурси, а також фінансові звіти ТОВ «Нестле Україна» та інформація сайту youcontrol.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## **1.1 Місце стимулювання праці в системі управління персоналом**

Сьогоденна ситуація, що склалася в нашій країні, зміни соціально-економічної реальності приносять як великі можливості, так і серйозну загрозу кожній людині, стабільності її існування, сприяють значній частці невизначеності в житті майже кожного працівника. Управління персоналом у такій ситуації стає особливо важливим: управління персоналом дозволяє узагальнити та реалізувати цілий комплекс питань, пов'язаних з адаптацією працівників до зовнішніх умов, враховуючи кадровий фактор у побудові системи управління персоналом будь-якого господарюючого суб'єкта.

Система стимулювання праці працівників стала займати одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на поведінку працівників та результати їх діяльності. Орієнтація працівника на досягнення організаційних цілей є, по суті, головним завданням управління персоналом.

Аналізуючи місце стимулювання праці в системі управління персоналом перш за все проведемо дослідження сутності поняття «стимулювання праці»

На думку А. О. Заїнчковського «Стимулювання персоналу – це вживані заходи, що забезпечують співробітникам гідні умови праці та задоволення їхніх особистих інтересів. У процесі управління ефективністю підприємства стимулювання праці здійснюється за допомогою використання стимулів та методів мотивації, що надає можливість оптимізувати трудовий процес і підвищити його результативність» [11, с.85].

Ю. В. Минка стверджує, що стимулювання праці – це процес «створення умов, за яких активна трудова діяльність, яка заздалегідь дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування у нього мотивів праці» [16, с.114].

В контексті історичного досвіду є цікавим дослідження А. Кравченко щодо концепції стимулювання праці І. М. Попової [12]. Дослідник А. О. Кравченко досконало вивчив праці І. М. Попової, зокрема її монографію [21]. В дослідженні зустрічаємо наступне визначення «Стимулювання праці виступає тут як засіб управління, а управління трактується як умова вдосконалення стимулювання і розвитку мотивації праці» [12, с.161]. Визначення, що сформулювала І. М. Попова звучить наступним чином: «Стимулювання розглядається нами як особлива стратегія управління», а управління — «як особливий вид діяльності з організації цілеспрямованого впливу на поведінку людей» [21].

Філіпішина Л. М. розглянула удосконалення системи оплати праці та стимулювання структурних підрозділів підприємств та стверджує, що система стимулювання праці персоналу, питання умілого сполучення матеріальних та моральних стимулів в будь-якому колективі, малому чи великому, є надто важливими для керівництва [29, с.127].

В свою чергу постає проблема стимулювання праці самих керівників, на що акцентовано увагу у статті О. Ю. Тарасенко, яка розглядає формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні та зазначає, що на відміну від особистісного рівня на управлінському рівні формування мотивів не відбувається. А в залежності від місії і цілей, які менеджери підприємств і організацій ставлять перед персоналом, можливо здійснення тільки регулювання мотиваційної структури [27, с.101].

Вплив економічної кризи на систему стимулювання праці вивчено Сакун Л. М. та вивчив мотивації працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи [25]. Автор проаналізувала результати дослідження, що було проведене 2015 року на заході Греції, саме коли країна переживала економічний спад [34]. За результатами дослідження чітко прослідковується, що навіть у випадку економічного спаду рівність, справедливість, об'єктивність на робочому місці та задовільна заробітна плата є мотиваційними чинниками з найбільшим впливом на задоволеність

працівника. Опитування обґрунтувало необхідність використання різних нефінансових форм стимулювання. І перше з них: забезпечення рівності та справедливості на робочому місці між усіма співробітниками. Так, перенесення такого досвіду українськими менеджерами має змогу спростити процес підвищення ефективності праці і в нашій країні [26, с.202].

Окремо підкреслимо, що в наукових джерел поряд з поняттям «стимулювання» досить часто зустрічається поняття «мотив», а іноді дані поняття ототожнюються.

Вважаємо, що це різні аспекти і слід дати визначення понять «стимулювання» та «мотивація». Стимулювання в управлінні - це зовнішній захід підтримки активної діяльності людини. Це сприяє створенню умов, в яких праця людини стає більш продуктивною.

Мотивація - це свідомо внутрішня зрілість людини до активності. Людина зацікавлений у вирішенні завдання і діє в межах задоволення своїх потреб (духовних, фізіологічних, ціннісних цінностей). Потреба розуміється як дефіцит чогось іншого, що є необхідним для підтримки нормального та активного існування та обмежених можливостей.

Мотивація працівника спрямована на зміну внутрішніх факторів. Це безпосередньо пов'язано з потребами людини, тому мотиваційні програми працюють над тим, що працівник хотів щось зробити.

Основні відмінності стимулювання і мотивації полягають у наступному:

- мотивація спрямована на внутрішню зрілість людини. за цих обставин стимулювання є зовнішнім.
- мотивація завжди позитивна. стимулювання може характеризуватися негативним імпульсом до дії.
- стимулювання може тривати, доки не закінчиться. мотивація закінчується, коли потреби задовольняються.
- стимулювання - це вплив на людину. мотивація - внутрішня потреба.

- мотивація специфічна для конкретного працівника. стимулювання
- група працівників, об'єднаних за одним критерієм.
- стимулювання - це вплив на працівника, який закінчується відразу після завершення певного процесу.

Розрізняє мотив та стимулювання також Н. В. Герасимяк та стверджує, що мотивація – це процес внутрішніх спонукань, стимулювання ж – процес спонукань зовнішніх. Іншими словами, мотив – це якийсь сигнал, який спонукає до дії заради досягнення результату [4, с.84].

Проблематика стимулювання праці була вивчена дослідниками в застосуванні до різних сфер діяльності.

Так Шостак І.В. присвятила свою дисертацію проблематиці стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі [32].

Колесник В. І. вивчав стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості [13].

Дибач І. О. вивчала науково-методичне забезпечення матеріального стимулювання праці науково-педагогічних працівників [7].

Стимулювання праці працівників в сільському господарстві вивчав Літвінов В. І. , який проводить оцінку взаємозалежності величини доходів сільськогосподарських підприємств і витрат на матеріальне стимулювання працівників [15] .

Дорофєєв О. В. вивчає стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [8]. Автор наголошує, що у багатьох вітчизняних сільськогосподарських підприємствах стимулювання працівників у більшості випадків відбувається шляхом покарання за погано виконану роботу (штрафи, стягнення), що далеко не завжди викликає у них бажання прикладати більше зусиль до праці [8, с.153]

Желєзний М. Ф. пропонує впровадити заходи вдосконалення механізму стимулювання праці в аграрних формуваннях за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результатів діяльності) [9]. Як свідчать результати

проведених автором соціологічних обстежень, «серед факторів мотивації працівників аграрних формувань з великим відривом перше місце посідає розмір і своєчасна виплата заробітної плати. На думку спеціалістів і керівників, надання домінуючого значення оплаті праці в системі мотиваційного механізму пояснюється вкрай складним фінансово-економічним становищем сільськогосподарських підприємств, відсутністю коштів для стимулювання працівників і, відповідно, дуже низьким рівнем їх матеріального забезпечення» [9, с.55].

В туристичній сфері стимулювання праці працівників вивчав Юр'єв В. І. розглянув функціональні підсистеми організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туристичній сфері. Дослідник вказує, що «використання тих чи інших стимулів повинне диференціюватись залежно від ступеня пріоритетності для регіону виду туристичної діяльності, якою займається підприємство» [33, с.14].

Романюк І. А. розглядає підвищення якості й ефективності використання трудоресурсного потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. На думку дослідника «відмінністю туристичної діяльності та управління її розвитком, підвищення ефективності та конкурентоспроможності на національному, регіональному та місцевому рівнях є особлива роль персоналу туристичних підприємств. Саме професіоналізм, ввічливість, чуйність, сумління працівників впливають на якість обслуговування туристів та фінансово-економічну стійкість туристичних підприємств. Тому для підтримки дохідності та її підвищення багато з них розробляють системи стимулювання й мотивації працівників та стандарти обслуговування, а також сертифікують свою діяльність» [24, с.121].

В практичній площині заходи стимулювання праці були розглянуті автором Чубар Т. С. на прикладі УГГ ПАТ «Донецькоблгаз» [30].

Значний доробок в сфері вивчення стимулювання праці торкається аспектів нематеріального та матеріального стимулювання та їх значення та переваги.

Погодимось з твердженням Л. В. Вербівської та А. Ю. Ксенофонтової, що «Матеріальне й нематеріальне стимулювання діяльності працівників посідають у практиці управління трудовими ресурсами центральне місце, оскільки вони розглядаються як цілісна багатокomпонентна система впливів за допомогою різних механізмів на мотиваційну сферу співробітників» [3].

Місце матеріального стимулювання праці в системі управління персоналом вивчали:

1) Літвінов В. І. провів оцінку взаємозалежності величини доходів сільськогосподарських підприємств і витрат на матеріальне стимулювання працівників [15].

2) Артеменко А. К. розглянув формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зниження соціального захисту [1]. Дослідник наголошує, що «мета системи матеріальних стимулів – забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці» [1, с.363].

3) на думку Гончаренко Н. Г в сучасних умовах для відродження мотиваційних чинників у результатах праці потрібно задіяти комплекс важелів економічного, юридично-правового, організаційного та науковотехнічного характеру. Проте найбільш важливими серед них є саме зміна підходу до визначення рівня оплати праці. Оплата праці повинна визначатися виходячи із особистого внеску кожного окремого працівника і включати, крім законодавчо визначеного рівня, певну систему надбавок за якість виконаної роботи та інші надбавки (які повинні розробляти самі підприємства виходячи із специфіки своєї діяльності) [5, с.299]. Тобто саме заробітна плата на думку Гончаренко Н. Г. є головною складовою матеріального стимулювання праці.

4) Позицію Гончаренко Н. Г підтримує також дослідник Райко М. С., який розглядає оплату праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. На думку Райко М. С. «матеріальні стимули – це є заохочення працівника, це є показник значимості і при цьому він є дуже важливий» [23, с.61]. Але дослідник стверджує, що «крім зарплати і премій (бонусів), система

матеріального стимулювання може включати в себе пенсійні накопичення, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики на купівлю житла, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника, різноманітні допомоги, страхування» [23, с.62].

Місце матеріального стимулювання праці в системі управління персоналом вивчали:

1) Шедяков В. Є пропонує побудувати модель формування стимулів творчості та виділити в ній елементи безпосередні (виробництво - потреби - інтереси - стимули - зацікавленість - ставлення до праці - творча активність) і непрямі (опосередкування стимулів впливом здібностей, цілей і цінностей, посилення ролі мотивів). Вичерпання безпосередніх важелів ставить завдання більш активного використання непрямих стимулів праці. Від комплексу утворення стимулів слід відрізняти систему реалізації стимулів в господарській практиці (власне стимулювання), яка охоплює підсистеми розподільну і відтворювальну, а також стимулювання більш повного розвитку здібностей кожного і підвищення зацікавленості у зростанні кінцевого ефекту [31, с.116].

2) Вітчизняна дослідниця Вербівська Л. В. вивчала особливості застосування нематеріального стимулювання працівників на прикладі ПАТ НАСК «Оранта», на думку дослідниці ефективний механізм нематеріального стимулювання – це той, що враховує всі особливості діяльності компанії, функціональних обов'язків всіх працевлаштованих та є доречним для специфіки компанії [3].

3) На думку А. О. Заїнчковського стимулювання праці шляхом використання нематеріальних (неекономічних) методів не пов'язане із задоволенням матеріальних потреб працівників та може передбачати реалізацію таких заходів, як організацію кращих умов праці, створення гнучких графіків роботи, публічне або особисте визнання заслуг працівника [11, с.85].

4) В якості нематеріального стимулювання працівників група авторів в складі Л. М. Сакун, Ю. Ю. Веденіна та Д. В. Ващенко розглядають менторинг,

який може бути використаний як метод нематеріальної мотивації для корпоративних співробітників [25].

5) Дослідник Комарницький І. М. розглянув потенціал немонетарного стимулювання працівників сервісної економіки [14].

Вагоме значення стимулювання праці в системі управління персоналом стало відігравати в сучасних умовах впровадження інновацій. Інноваційні аспекти стимулювання праці та мотивування інноваційної активності працівників також є предметом дослідження науковців.

В дисертаційній роботі Т.Б. Твердушка розроблено напрямки удосконалення організаційно-економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності, що є актуальним з погляду на випереджаючий розвиток новітніх технологій у всіх сферах діяльності підприємств [28].

Артеменко А. К. вивчав мотивацію та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства [2].

Герасимяк Н. В. дослідив сутність та складові стимулювання інноваційної активності працівників підприємства [4] Автор стверджує, що проблеми мотивації та стимулювання працівників підприємств залишаються в даний час дуже актуальними, так як від правильно розроблених складових системи стимулювання залежать результати діяльності підприємств, особливо при впровадженні у виробництво інноваційних технологій і заходів науково-технічного прогресу [4, с.87].

Отже, існує два підходи до працівника в системі управлінні персоналом. Перший має економічний, суто розрахунковий та кількісний характер - тут працівник розглядається як типовий матеріальний ресурс, що приносить певні результати, відповідно вищі, ніж витрати. Другий підхід фокусується на людях і базується на спілкуванні, мотивації та лідерстві, шукаючи методи збільшення залучення працівників та стимулювання їх до праці. Дослідження підтверджують, що суб'єкти господарювання, що працюють на ринку, є не лише джерелом доходу для працівників, а й, можливо, перш за все, місцем, де вони мають можливість задовольнити потреби вищого порядку, серед яких

амбіції, прагнення до особистого розвитку або необхідність прийняття. Основним завданням цих суб'єктів є забезпечення працівників належними умовами праці, що дозволяють, з одного боку, задовольняти їхні потреби, а з іншого боку, підтримуючи побудову компетентної та відданої команди, яка працює для реалізації спільних цілей, водночас сприяючи успіху організації.

Стимулювання праці завжди відігравало важливу роль у процесі управління - як з точки зору підприємств та організацій, так і працівника. Варто зазначити, що саме залучення працівників належить до групи ключових факторів, що визначають ефективне функціонування суб'єктів на ринку. Співробітники, які виконують свої завдання з відданістю, є більш ефективними, що обертається цілою низкою переваг для компанії, тому зростає інтерес до стимулювання праці.

## **1.2 Методичні положення та провідний досвід управління системою стимулювання праці на підприємстві**

Методичні положення управління системою стимулювання праці на підприємстві спираються на функції, що виконує стимулювання праці персоналу.

На підприємствах повинні існувати інтегровані системи стимулювання, тобто набори інструментів, що складаються з факторів, дій та принципів, що створюють стимули, що формують поведінку працівників таким чином, щоб стимулювати їх брати участь у роботі якомога вигіднішим способом для обох сторін, як роботодавця так і самого працівника.

Керівництво підприємства може мотивувати працівників як позитивними стимулами так і негативними. Негативним є стимулювання співробітників до ефективнішої роботи шляхом створення загрозливої ситуації - це може бути загроза втрати роботи, зниження на нижчу посаду або відрахування премії. Однак слід зосередитись на позитивних формах

мотивації працівників, до яких належать фінансові та нефінансові форми стимулювання праці.

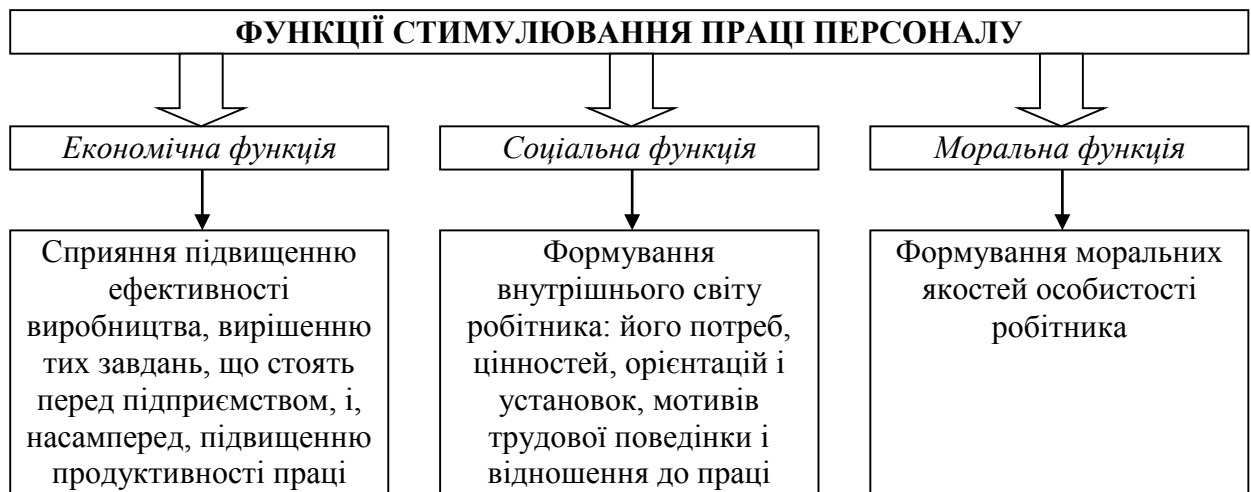


Рисунок 1.1 - Функції стимулювання праці персоналу

Джерело: складено автором за даними [1]

Фінансові стимули бувають наступних видів: фінансові винагороди, премії, підвищення, бонуси, путівки. З іншого боку, до нефінансових форм мотивації працівників належать: надання позапланових вихідних, картки на харчування, корпоративні заходи, корпоративні поїздки, пропозиції тренінгів та курсів, а також можливості вертикального та горизонтального просування по службі.

На думку А. К. Артеменко «по-перше ефективне управління формуванням та використанням персоналу підвищує матеріальну зацікавленість робітників господарства в збільшенні виробництва продукції при одночасному зниженні собівартості, що є вирішальним при переході на самофінансування; по-друге дозволяє поєднати інтереси рядових виконавців, а також спеціалістів і керівників всіх рівнів і направити їх потенціал на виробництво максимуму чистого продукту; по-третє, дає можливість ліквідувати різнонаправленість стимулів, коли замість багатьох видів доплат і премій запроваджується єдина виплата за результатами року» [1, с.367].

Провідним досвідом управління системою стимулювання праці на підприємстві можна вважати практику орієнтації ні стільки на вміння та професійний досвід працівників, скільки на їх моральні якості та творчий потенціал. Саме про це стверджує В. Є. Шедяков, на думку якого «формування уявлення про творчість як ядро найбільш суспільно цінного змісту трудового процесу багато в чому зумовлює посилення звучання праці і для суспільного клімату, і для втілення суто індивідуального комплексу обдарованості кожного. Звідси - і суспільна необхідність вивільнення часу людини для просоціальної творчості у праці, і формування культури діяльності та «вільного часу». Звідси також - цивілізаційна потреба в постійному мотивуванні і навчанні діяльності при акценті на вихованні характеристик «людини розумної», а не «людини вмілої», в економічній поведінці - не «людини економічної», а «людини творчої», не «споживача» або «пройдисвіта», а «творця», з формуванням і комплексного стимулюючого бажані зміни суспільного середовища, і кластерів розвитку» [31, с.118].

Серед методичних аспектів управління системою стимулювання праці на підприємстві слід виділити фінансовий аспект. Перш ніж впроваджувати систему стимулювання, необхідно визначити та сформулювати бюджет фінансування, який передбачатиме чітко визначенні суми винагород і витрат на заохочення працівників.

Також вважаємо, що необхідною складовою процесу стимулювання є формування системи критеріїв оцінки досягнень працівників, який буде залежати від виду персоналу (рис.1.2 )

Погодимося з О. В. Давидовою та І. В. Точоновим, що дуже важливо на кожному підприємстві визначати ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінювати співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповісти на запитання - чи принесли зміни в рівні оплати праці необхідний економічний ефект для підприємств та його власників ) [6, с.67].

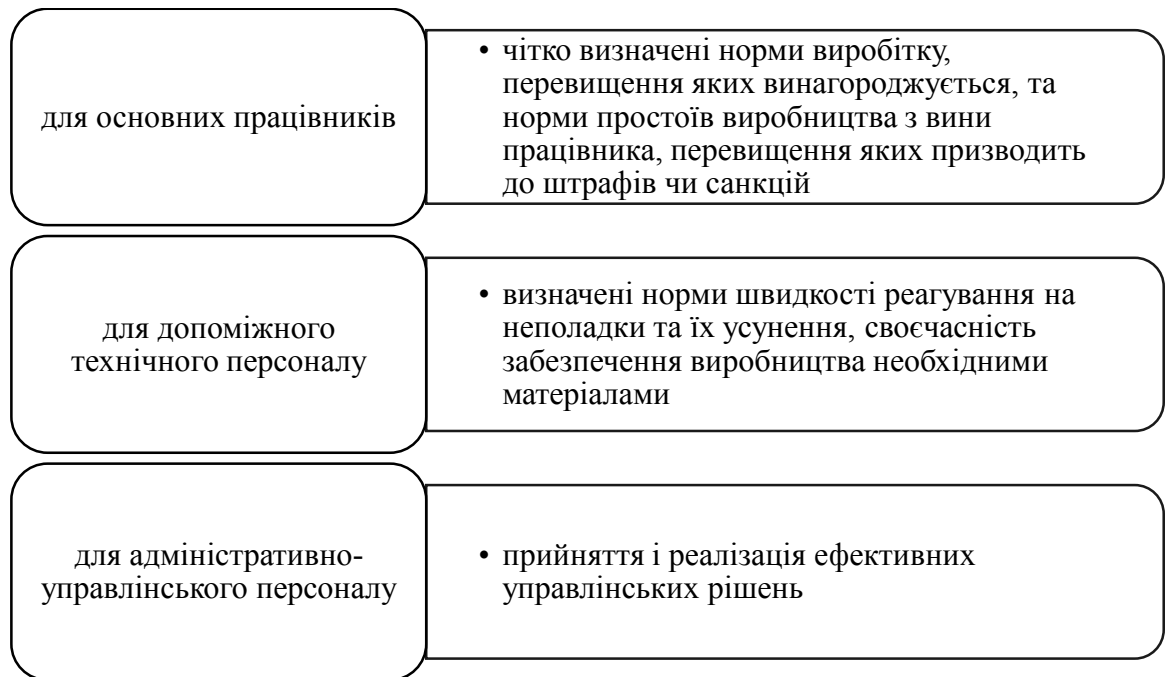


Рисунок 1.2 - Критерії оцінки досягнень працівників для формування системи стимулювання

Джерело: складено автором на основі [11, с.87]

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу автор пропонують визначати та порівнювати значення таких аналітичних показників, що показані в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Показники для оцінки ефективності стимулювання персоналу

| № | Назва коефіцієнту                                                                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати        |
| 2 | коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом                              |
| 3 | Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства                       |
| 4 | Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства                      |
| 5 | Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його акцій) |

Джерело: побудовано автором за даними [6, с.67].

До провідних розробок в сфері управління системою стимулювання праці на підприємстві слід віднести менторінг. Дослідники Л. М. Саkun, Ю.

Ю. Веденіна та Д. В. Ващенко розглядають можливість застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. Менторинг може бути використаний як метод нематеріальної мотивації для корпоративних співробітників. «Це дозволяє проектувати програму наставництва таким чином, щоб наставник орієнтувався насамперед на систему символічного заохочення. У цьому випадку він завойовує повагу та популярність, має авторитет, стає запрошеним учасником корпоративних заходів. Така система наставництва діє, наприклад, у корпорації Proctor & Gamble» [25, с. 86].

Провідний зарубіжний досвід дослідила Потьомкіна О. В., яка розглянула стимулювання праці як чинник забезпеченні ефективності використання персоналу авторка, яка зазначає, що «в американських компаніях діють дві основні платформи стимулювання персоналу – програма, заснована на компенсаціях, та програма стимулюючих виплат. Заохочувальні бонуси та інші форми стимулювання – базис, що мотивування працівників до більш ефективної праці. Варто вказати на деякі схожі риси США і Франції, які вдало використовують принципи індивідуалізація заробітної плати, через оцінку результатів роботи» [22, с.187].

Японська модель стимулювання праці теж має власні особливості, притаманні лише їй. У першу чергу вагомий вплив на формування механізмів стимулювання має той факт, що продуктивності праці зростає швидшими темпами, ніж рівень життя населення. Тому держава не бере участі у регулюванні майнового розподілу у суспільстві [22, с.186].

У Німеччині господарюючий суб'єкт укладає договори з власними працівниками на предмет того, що працівник має право на власний розсуд використовувати робочий час при цьому забезпечуючи високі показники роботи. У результаті цього підвищується трудова мотивація і людина не тільки виконує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю [22, с.186].

У Франції значного поширення набули нематеріальні стимули, серед яких: використання дошок пошани, мотиваційних бордів тощо [22, с.186].

Провідний зарубіжний досвід також досліджений групою авторів в складі: М. М. Забаштанський, Л. І. Борисенко, Ю. О. Лавренко. Вони зосередили увагу на шведській моделі мотивації та вказали, що «характеризується достатньо сильною соціальною політикою, яка спрямована на перерозподіл національного доходу між малозабезпеченими верствами населення. Система шведської солідарної заробітної плати передбачає виплату однакової заробітної плати особам, які працюють на однакових посадах і виконують подібну роботу незалежно від результативності його функціонування, також зменшення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати шляхом підвищення заробітку в низькооплачуваних професіях та стримування у високооплачуваних» [10, с.51].

Погодимося з висновками Потьомкіної О. В., що, «враховуючи досвід Німеччини, що оптимальним є поєднання стимулювання праці і соціальних гарантій. Дані складові потребують вагомого врегулювання в Україні» [22, с.186].

З метою підвищення стимулювання праці працівників необхідно запроваджувати систему заходів, адаптовану до специфічних особливостей функціонування кожного підприємства та з урахуванням специфіки країни та менталітету (рисунок 1.3).

Вважаємо, що вагомим в системі стимулювання персоналу є нематеріальні стимули. Цю ж думку доводить і дослідник І. М. Комарницький, який розглянув досвід підприємств сервісної економіки [14].

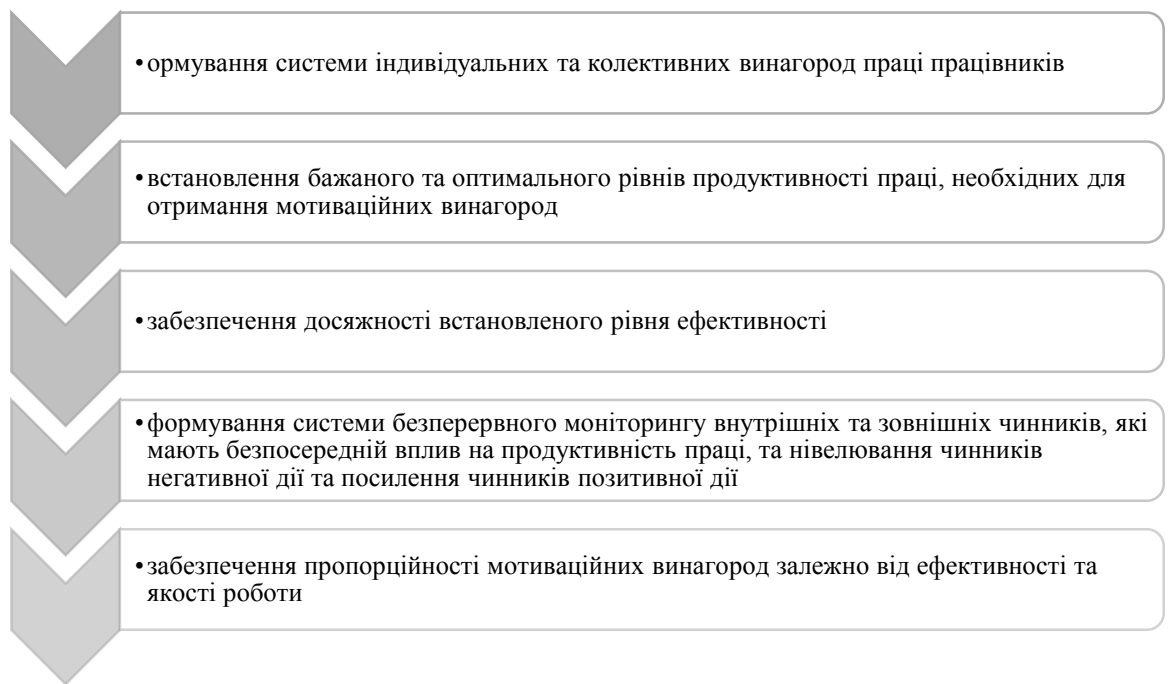


Рисунок 1.3 – Система заходів стимулювання праці

Джерело: складено автором на основі [10, с.52]

Систематизувавши найпоширеніші немонетарні методи стимулювання персоналу, ним була сформована “піраміда” немонетарних методів (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Піраміда немонетарних методів стимулювання персоналу

Джерело: [10]

Відтак сформована у межах дослідницької роботи “Піраміда немонетарних методів стимулювання персоналу” має таку структуру: на першій сходинці піраміди – корпоративні заходи, що сприяють єдності колективу і забезпечують психологічну потребу у залученості. На другій сходинці – змагальні методи, словесна вдячність, увага, прилюдні вирази поваги до заслуг, що забезпечують таку важливу людську потребу, як потреба визнання. У вершині піраміди – освітні заходи, що загалом об’єднуються в “методи освітніх інвестицій в працівника” [10, с.68].

В даний час розрізняють такі принципи стимулювання.

Доступність. Будь-яке заохочення повинно бути доступним для всіх працівників, а умови стимулювання повинні бути демократичними та зрозумілими для всіх працівників.

Чутливість. Практика показує, що існує певний поріг ефективності стимулу. Це значно варіюється в залежності від країни та регіону. Це слід враховувати при визначенні нижнього порогу подразника.

Поступовість. Матеріальні стимули постійно коливаються вгору. Це потрібно враховувати на практиці. Після різкого завищення, а потім непідтвердження мотивація працівника буде негативно позначена через очікуване збільшення заробітної плати та появу нового, нижчого порогу стимулювання.

Диференціація. Це означає індивідуальний підхід до стимулювання різних верств і груп працівників.

Гнучкість та ефективність. Вони проявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Складність передбачає єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних спонукань. Їх значення залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду та традицій компанії. Складність також передбачає наявність стримуючих факторів.

Отже, впровадження оптимальної системи стимулювання праці є важливим фактором підвищення ефективності діяльності для будь-якого підприємства

### **Висновки за розділом 1**

Стимулювання праці - це прагнення організації за допомогою моральної та матеріальної міри впливу, спонукати працівника до роботи, активізувати її, підвищити ефективність та якість роботи з метою досягнення цілей організації. Система підвищення, що базується на гнучких механізмах оплати праці, не є альтернативою, але можливим доповненням до фонду стимулювання та існуючих внесків, визначених колективним договором, і для більшості працівників вона може бути суттєвим фактором, що впливає на прагнення до діяльності, що розвиває професійні компетентності. Стимул часто характеризують як вплив на працівника ззовні для заохочення ефективної роботи. У стимулах є певний дуалізм, який, з одного боку, з точки зору керівництва організації є інструментом для досягнення мети, стимулом для можливості отримання додаткових вигод (позитивний стимул) або можливість їх втрати (негативний стимул). У зв'язку з цим можна розрізнити позитивну стимуляцію (здатність отримати що-небудь, чогось досягти) та негативну (здатність втратити об'єкт, який відповідає потребі).

Система стимулювання праці походить від, але не замінює адміністративно-правові методи управління. Стимулювання праці ефективно лише в тому випадку, якщо органи контролю здатні досягти та підтримувати рівень роботи, за яку вони платять. Система морального та матеріального стимулювання праці в організаціях включає комплекс заходів, спрямованих на поліпшення трудової діяльності працівників і як результат підвищення ефективності праці та її якості. Підприємства використовують матеріальні та нематеріальні методи стимулювання в системі управління персоналом.

## **2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «Нестле Україна»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна»**

Nestlé – найбільша в світі компанія з виробництва продуктів харчування та напоїв. У портфоліо компанії більше ніж 2000 брендів: від світових марок до локальних фаворитів. Компанія працює у 191 країні по всьому світі. Кредо Nestlé - робити життя кращим, пропонуючи споживачам тільки якісні і повноцінні продукти.

Організаційна структура компанії Nestlé базується на географічному принципі, який передбачає відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час як головне керівництво утримує в своїх руках планування і контроль. Всі географічні регіони, включаючи базовий (швейцарський) ринок, рівноправні в організаційному плані. Така організація є найбільш ефективною для корпорації [36].

Nestlé має Раду директорів на чолі з Головою. Всього є 14 членів Ради директорів. Управлінням бізнесу день у день займається Виконавча рада, а 14 призначених членів Правління координують різні частини глобального бізнесу. Група Nestlé управляється регіонами - існує кілька територіальних зон EMENA (Європа, Близький Схід і Північна Африка), Північна і Південна Америка та Азія / Океанія / Африка - для більшості продуктів харчування і напоїв. Однак є виключення глобально керованих підприємств, які включають Nestlé Waters Нестле Харчування, Nespresso, Nestlé-фахівці і Nestlé-Здоров'я-Наука, а також є спільні підприємства, такі як зернові партнерства по всьому світу і Beverage Partners Worldwide [36]. У загальному вигляді організаційна структура Nestlé виглядає наступним чином (рис. 2.1):

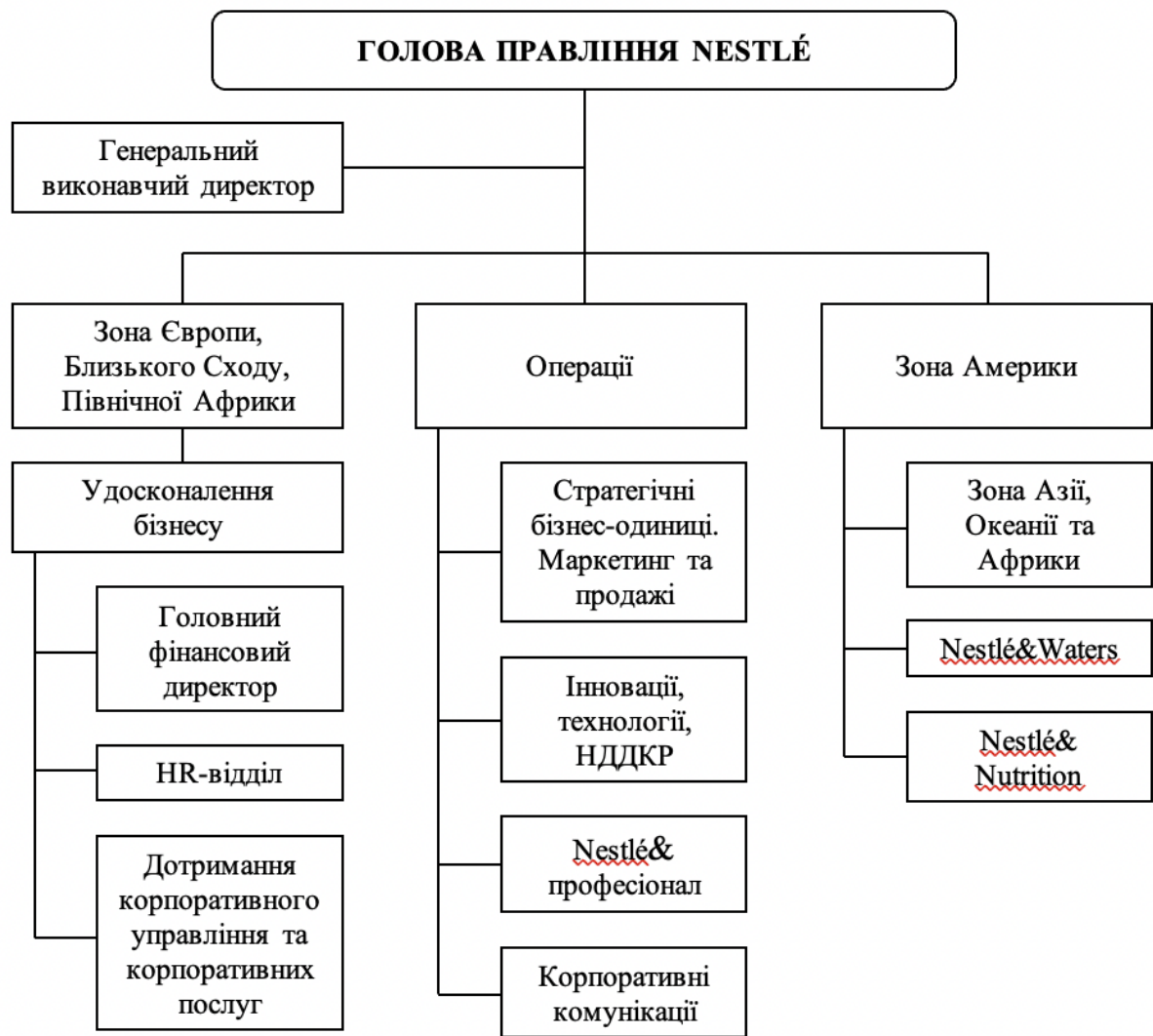


Рисунок 2.1 - Організаційна структура Nestlé [36]

На даний момент продукцію компанії Nestlé на різних ринках представляють наступні бренди (Додаток А). Продукція компанії наступна:

1. Дитяче харчування: Cerelac, Gerber, Gerber Graduates, NaturNes, Nestum.
2. Мінеральна вода: Nestlé Pure Life, Perrier, Poland Spring, S.Pellegrino.
3. Сухі сніданки: Chocapic, Cini Minis, Cookie Crisp, Estrelitas, Fitness, Nesquik Cereal.
4. Шоколад, кондитерська продукція: Aero, Butterfinger, Cailler, Crunch, KitKat, Orion, Smarties, Wonka.
5. Молочні продукти: Carnation, Coffee-Mate, La Laitière, Nido.

6. Інші напої: Milo, Nesquik, Nestea.
7. Громадське харчування: Chef, Chef-Mate, Maggi, Milo, Minor's, Nescafé, Nestea, Sjora, Lean Cuisine, Stouffer's.
8. Лікувальне харчування: Boost, Nutren Junior, Peptamen, Resource.
9. Морозиво: Dreyer's, Extrême, Häagen-Dazs, Mövenpick, Nestlé Ice Cream.
10. Корми для тварин: Alpo, Bakers Complete, Beneful, Cat Chow, Chef Michael's Canine Creations, Dog Chow, Fancy Feast, Felix, Friskies, Gourmet, Purina, Purina ONE, Pro Plan [36].

ТОВ «Нестле Україна» - є лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, „Світоч”, „Торчин” та „Мівіна”, котрі користуються великою популярністю серед споживачів [35]

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ „Торчин”), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та „Світоч”) та продукти швидкого приготування (ТМ „Мівіна”). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування „поза домом” [35]. Основна інформація про підприємство показана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основна інформація про підприємство

|                                    |                                                          |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Нестле Україна» |
| Скорочена назва                    | ТОВ«Нестле Україна»                                      |
| Статус юридичної особи             | Не перебуває в процесі припинення                        |
| Код ЄДРПОУ                         | 32531437                                                 |

Продовження табл.2.1

|                                                                              |                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дата реєстрації                                                              | 22.05.2003 (17 років 11 місяців)                                                                                   |
| Уповноважені особи                                                           | ДЗАНЕЛЛІ АЛЕССАНДРО (Згідно Статуту) - керівник                                                                    |
| Зв'язок з національними публічними діячами та/або пов'язаними з ними особами | Зв'язків не знайдено                                                                                               |
| Розмір статутного капіталу                                                   | 799 965,00 грн                                                                                                     |
| Організаційно-правова форма                                                  | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ                                                                            |
| Форма власності                                                              | Недержавна власність                                                                                               |
| Види діяльності                                                              | Основний:                                                                                                          |
|                                                                              | 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля                                                                             |
|                                                                              | Інші:                                                                                                              |
|                                                                              | 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту<br>46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами |

Джерело: дані сайту youcontrol [38]

Відповідно до експрес-аналізу, що проведений на основі 523 факторів підприємство займає категорію С, тобто має низку факторів, на які слід звернути увагу, але загалом положення не є критичним (рис.2.2).

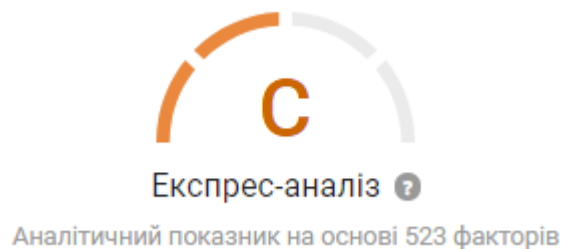


Рисунок 2.2 – Результат експрес-аналізу на основі даних youcontrol

Джерело: дані сайту youcontrol [38]

В діяльності підприємство стикається з низкою проблем, серед яких обмежена компетенція посадових осіб ; основний вид діяльності «загального» характеру тощо (табл.2.2)

Таблиця 2.2 – Перелік та опис факторів негативних факторів діяльності підприємства

| Показник                                                                                                         | Значення                                                                                                                                                    | Актуальність |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Обмежена компетенція посадових осіб                                                                              | Повноваження керівника мають такі обмеження: згідно статуту                                                                                                 | 10.05.2021   |
| Основний вид діяльності «загального» характеру                                                                   | Основний вид діяльності 46.90<br>Неспеціалізована оптова торгівля                                                                                           | 10.05.2021   |
| Судові рішення, пов'язані з контрагентом                                                                         | Кількість судових справ компанії, де вона виступає відповідачем, за останні 3 роки: 7                                                                       | 16.12.2020   |
|                                                                                                                  | Кількість кримінальних судових справ, пов'язаних з компанією, за останні 3 роки: 17                                                                         |              |
|                                                                                                                  | Кількість судових справ компанії, за останні 3 роки: 32                                                                                                     |              |
| Операції з так званими «офшорними» юрисдикціями, визнаними в Україні. Постанова Кабінету Міністрів України №1045 | За останні доступні 12 місяців компанія провела 35 - 40 операцій з так званими «офшорами», визнаними в Україні (Постанова Кабінету Міністрів України №1045) | 01.07.2020   |
| Широкий перелік зареєстрованих видів діяльності                                                                  | Кількість видів діяльності: 13                                                                                                                              | 10.05.2021   |

Джерело: дані сайту youcontrol [38]

За даними фінансового звіту ТОВ «Нестле Україна» за 2020 рік підприємство отримало 339 408 тис.грн. прибутку, що на 106,3% більше ніж в 2018 році (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2018-2020 рр., тис. грн.

| Найменування показника                      | 2018     | 2019     | 2020    | Абс. відх. | Відн. відх. |
|---------------------------------------------|----------|----------|---------|------------|-------------|
| Усього активів                              | 2385238  | 2449733  | 2683890 | 298652     | 12,5        |
| Основні засоби (за залишковою вартістю)     | 173805   | 188394   | 191091  | 17286      | 9,9         |
| Запаси                                      | 626873   | 590645   | 572830  | -54043     | -8,6        |
| Гроші та їх еквіваленти                     | 97918    | 190611   | 285900  | 187982     | 192,0       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -4000341 | -3291450 | 2925287 | 1075054    | -26,9       |

Продовження табл.2.2

|                                                |          |          |         |         |       |
|------------------------------------------------|----------|----------|---------|---------|-------|
| Власний капітал                                | -3999541 | -3290650 | 2924487 | 1075054 | -26,9 |
| Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал     | 800      | 800      | 800     | 0       | 0,0   |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення      | 4265626  | 3702050  | 3300886 | -964740 | -22,6 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення            | 2119153  | 2038333  | 2307491 | 188338  | 8,9   |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) | 164521   | 163325   | 339408  | 174887  | 106,3 |

Джерело: звіт ТОВ «Нестле Україна» за 2020 рік

Фінансовий скоринг свідчить про низьку ймовірність несприятливих фінансових наслідків та високий рівень фінансової стійкості (рисунки 2.3).

Фінансовий скоринг



Рисунок 2.3 - Фінансовий скоринг ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: дані сайту youcontrol [38]

Про підвищення фінансової стійкості ефективності діяльності свідчить зростання показників рентабельності з (-56,3%) в 2015 році до 12,3% в 2020 році (табл.2.4).

Про прискорення діяльності говорить зростання показника «Оборотність загальних активів» з 3,5 в 2015 році до 4,1 в 2020 році, при одночасному рості оборотності робочого капіталу, що свідчить про те, що

компанія ефективно використовує інвестиції в оборотний капітал і це позитивно впливає на зростання продаж.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2016-2020 рр.

| Показник                                | 2016   | 2017   | 2018   | 2019  | 2020  |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| <b>Ліквідність</b>                      | C/2,2  | C/2,1  | C/1,9  | B/3   | A/3,1 |
| Поточна ліквідність                     | 154,8  | 127,9  | 100,2  | 105   | 97,1  |
| Абсолютна ліквідність                   | 11,1   | 3,5    | 5,2    | 10    | 12    |
| <b>Платоспроможність</b>                |        |        |        |       |       |
| Коефіцієнт автономії                    | -104,5 | -159,1 | -173,6 | -     | -     |
| <b>Прибутковість, %</b>                 |        |        |        |       |       |
| ROA - Рентабельність активів            | -56,3  | -26,7  | -6,1   | 10,3  | 12,3  |
| RCA - Рентабельність оборотних активів  | -62,4  | -30,8  | -7,1   | 12    | 14,7  |
| NPM - Чиста маржа                       | -17,8  | -7     | -1,5   | 2,5   | 3,2   |
| ROTA - Рентабельність загальних активів | 55,4   | 31     | -2,6   | 13,5  | 21    |
| <b>Ділова активність</b>                |        |        |        |       |       |
| Оборотність загальних активів           | 3,5    | 3,5    | 4,1    | 4,2   | 4,1   |
| Оборотність робочого капіталу           | 9      | 16     | 147    | 488,2 | 769,5 |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 5,8    | 5,4    | 6,6    | 7,4   | 7,9   |

Джерело: дані сайту youcontrol [38]

Прискорення оборотності дебіторської заборгованості свідчить про скорочення часу між етапом надходженням сировини та матеріалів у виробництво і етапом отримання розрахунку за готову продукцію.

Ринковий скоринг показує, що компанія має високу ринкову потужність (рисунок 2.4).

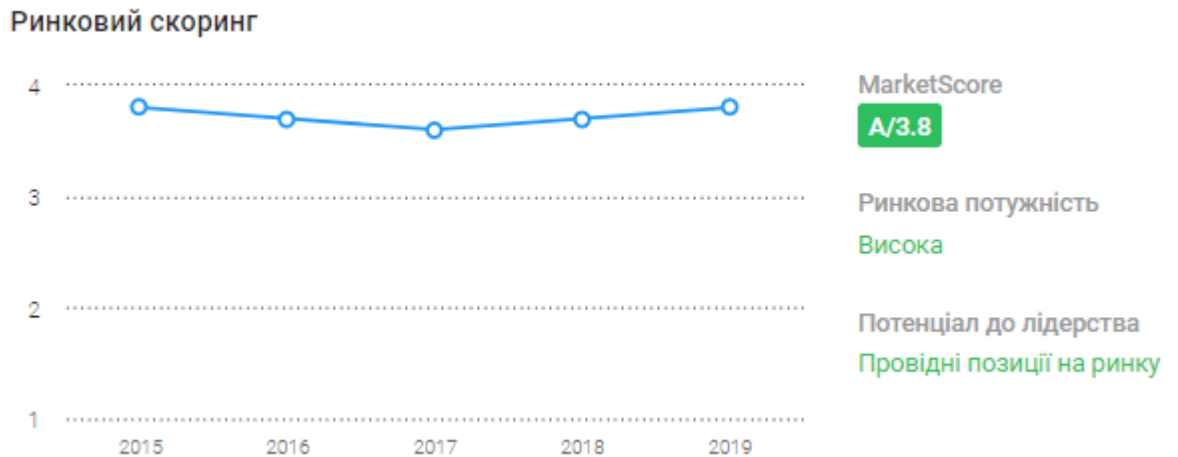


Рисунок 2.4 - Ринковий скоринг ТОВ «Нестле Україна», 2015-2019 роки

Джерело: дані сайту youcontrol [39]

Але серед негативних аспектів слід відмітити втрату компанією 23 місця на ринку, яке компанія посідала в 2015 році та перехід на 49 місце в 2020 році (табл.2.5)

Таблиця 2.5 - Показники ринкових позицій ТОВ «Нестле Україна» за 2016-2020 рр.

| Фінансовий індикатор                                         | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020           |
|--------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|---------|----------------|
| Індекс MarketScore                                           | A/3,8    | A/3,7   | A/3,6   | A/3,7   | <b>A/3,8</b>   |
| Частка у секторі                                             | 0,41%    | 0,33%   | 0,29%   | 0,26%   | <b>0,27%</b>   |
| Частка ринку                                                 | 3,23%    | 3,03%   | 2,57%   | 2,22%   | <b>2,26%</b>   |
| Частка на субринку                                           | 3,23%    | 3,03%   | 2,57%   | 2,22%   | <b>2,26%</b>   |
| Місце компанії в секторі                                     | 23       | 29      | 40      | 51      | <b>49</b>      |
| Місце компанії на ринку                                      | 3        | 3       | 4       | 5       | <b>5</b>       |
| Місце компанії на субринку                                   | 3        | 3       | 4       | 5       | <b>5</b>       |
| Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн                   | 2294,20% | 210,00% | 709,40% | 738,10% | <b>958,50%</b> |
| Відносний приріст виручки за рік, %                          | 40,00%   | 2,60%   | 8,60%   | 8,20%   | <b>9,90%</b>   |
| Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн | 925      | 977,8   | 1071,2  | 552,5   | <b>802</b>     |
| Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %  | 15,20%   | 15,80%  | 16,00%  | 6,50%   | <b>8,90%</b>   |

Джерело: дані сайту youcontrol [40]

Найбільш відомим брендом компанії ТОВ «Нестле Україна» є ТМ «Світоч», яка діє на кондитерському ринку України. Проведемо оцінку конкурентних позицій «Світоч» з основними конкурентами за допомогою графічного методу. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові багатогранника конкурентоспроможності. При даному методі ми будемо порівнювати показники ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»», також аналогічні показники основних конкурентів, які були визначені у п.2.1. дипломної роботи, а саме: кондитерської корпорації «ROSHEN», компанії «ABK» та корпорації «Конті» [18; 19; 20].

Для побудови багатогранника конкурентоспроможності визначаємо 10 основних критеріїв оцінки, серед яких: якість продукції, ціна, імідж компанії, кваліфікація персоналу, рекламна підтримка, умови плати, наявність та використання сучасних технологій, якість управління підприємством, наявність фірмових магазинів та інтернет-торгівлі, а також розмір експортної діяльності. Бали за кожним критерієм виставляємо на основі власних експертних оцінок враховуючи максимальну оцінку 10 балів ( табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Шкала критеріїв для оцінки конкурентоспроможності ПАТ «ЛКФ «Світоч»»

| Критерії                              | Підприємства          |                                        |                   |                       |
|---------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|-------------------|-----------------------|
|                                       | ПАТ «ЛКФ<br>«Світоч»» | Кондитерська<br>корпорація<br>«ROSHEN» | Компанії<br>«ABK» | Корпорація<br>«Конті» |
| Якість продукції                      | 8                     | 10                                     | 7                 | 7                     |
| Ціна                                  | 9                     | 7                                      | 8                 | 9                     |
| Імідж компанії                        | 8                     | 10                                     | 9                 | 9                     |
| Кваліфікація персоналу                | 7                     | 9                                      | 9                 | 8                     |
| Рекламна підтримка                    | 7                     | 10                                     | 7                 | 9                     |
| Умови плати                           | 5                     | 10                                     | 9                 | 8                     |
| Використання сучасних технологій      | 9                     | 9                                      | 9                 | 8                     |
| Якість управління підприємством       | 7                     | 9                                      | 9                 | 8                     |
| Фірмові магазини та інтернет торгівля | 4                     | 10                                     | 9                 | 3                     |
| Експортна діяльність                  | 2                     | 10                                     | 9                 | 9                     |

Джерело: власна розробка автора

На підставі даних табл.2.6 будуємо багатогранник конкурентоспроможності ПАТ «ЛКФ «Світоч»» (рис. 2.5).

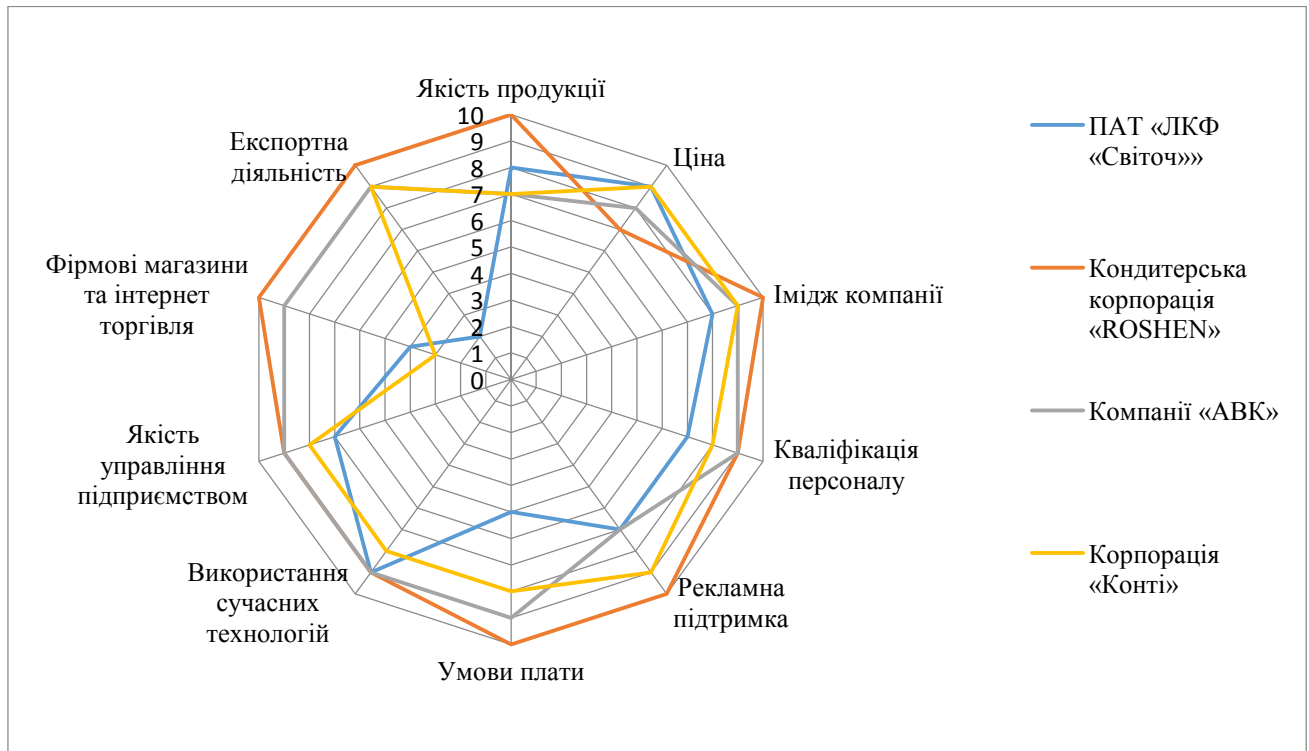


Рисунок 2.5 - Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «ЛКФ «Світоч»» та його основних конкурентів

Джерело: власна розробка автора

На підставі побудованого багатокутника конкурентоспроможності, можна стверджувати, що ПАТ «ЛКФ «Світоч»» є досить конкурентоспроможним. При чому за такими критеріями, як ціна, якість продукції та використання сучасних технологій ПАТ «ЛКФ «Світоч»» займає одну з лікуючих позицій, випереджаючи корпорацію «Конті». Однак по деяким напрямом оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «ЛКФ «Світоч»» значно програє своїм основним конкурентам. Так, однією з основних проблем підприємства є досить низька середня заробітна плата робітників підприємства. Для порівняння середня заробітна плата в корпорації «ROSHEN» складає 14,4 тис. грн, тоді як на ПАТ «ЛКФ «Світоч»» лише 8,8 тис. грн. Також ПАТ «ЛКФ «Світоч»» на відміну від своїх основних

конкурентів практично не здійснює експорт продукції, а також на низькому рівні знаходиться інтернет-торгівля. Фірмові магазини ПАТ «ЛКФ «Світоч»» знаходяться тільки во Львові, тоді як фірмові магазини корпорації «ROSHEN» та компанії «ABK» розташовані практично в усіх містах України.

Проведемо оцінку сильних та слабких сторін ТОВ «Нестле Україна» за допомогою SWOT-аналізу.

Методологія SWOT-аналізу конкурентоспроможності передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей, а потім надання висновків щодо конкурентоспроможності підприємства на ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна»

|                           | Потенційні зовнішні можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Потенційні зовнішні загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відносно широка база партнерів підприємства, що склалася до даного моменту; добре розвинута дистриб'юторська мережа</li> <li>- надійні, постійні постачальники</li> <li>- вихід на європейський ринок</li> <li>- підвищення якості продукції</li> <li>- завоювання найбільшої частки українського ринку.</li> <li>- зниження матеріальних витрат на виробництво за минулий період;</li> <li>- можливість надання послуг з доставки до замовника;</li> <li>- розташування філіалів по всій Україні</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестача та подорожчання сировини</li> <li>- діяльність конкурентів</li> <li>- інфляція</li> <li>- несприятлива дія кліматичних чинників</li> <li>- обмеження експорту продукції</li> <li>- витиснення торговими мережами невеличких магазинів і лотків</li> <li>- сильний податковий тиск на підприємство в силу існуючого законодавства України;</li> <li>- залежність обсягів продаваної продукції від стану економіки, а так само природних і кліматичних змін</li> </ul> |
| Потенційні сильні сторони | СЗМ Сильні сторони і можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | СЗЗ Сильні сторони і погрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Продовження табл.2.7

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- один з лідерів ринку</li> <li>- давній досвід роботи на ринку даної галузі в різноманітних умовах;</li> <li>- високотехнологічне обладнання</li> <li>- висококваліфікований персонал</li> <li>- вдале розташування</li> <li>- позитивні тенденції зміни високого попиту на продукцію, реалізуються підприємством, за останні кілька років;</li> <li>- сучасні виробничі потужності</li> <li>- власна база підготовки спеціалістів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока якість продукції що випускається у сукупності з відносно низькою ціною залучають нових споживачів.</li> <li>- виробництво дозволяє розширювати асортимент та ринки збуту.</li> <li>- підприємство має все необхідне для того, щоб посісти перше місце на ринку кондитерських виводів, але треба більше уваги приділяти рекламі та стимулюванню збуту</li> <li>- добре налагоджена мережа збуту дозволяє вдало реалізовувати свою продукцію.</li> <li>- висока якість продукту, що сприяє повторним покупкам кінцевого споживача;</li> <li>- зниження цін конкурентами, при обмеженому асортименті допоможе залучити споживачів</li> <li>- зниження витрат на виробництво дає можливість знижувати й робити більш конкурентоспроможну ціну реалізації, а так само збільшити прибутковість виробництва</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- непослідовне та поспішне прийняття законодавчих актів дезорієнтує керівництво й негативно впливає на виробничі можливості підприємства.</li> <li>- нестабільність курсу гривні може знизити прибутковість внутрішніх поставок, а підвищення цін на матеріали, інструмент й інші супутні товари може скоротити прибутковість і викликати необхідність підвищення цін, завдяки чому можна втратити частину споживачів.</li> <li>- згладити коливання попиту внаслідок несприятливої дії кліматичних чинників можливо за допомогою стимулювання збуту, а також диверсифікацією виробництва кондитерських виробів</li> <li>- треба постійно слідкувати за діяльністю конкурентів, щоб мати можливість бути попереду</li> <li>- шукати альтернативних постачальників сировини.</li> </ul> |
| Потенційні слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | СлЗМ Слабкі сторони і можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | СлЗЗ Слабкі сторони і загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- велика енергоємність продукції</li> <li>- низька рентабельність виробництва</li> <li>- недосконалий дизайн упаковки</li> <li>- низький рівень реклами</li> <li>- простота рецептури</li> <li>- відсутність мотивації персоналу;</li> <li>- підвищення цін на сировину</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- нові рецептури преміум класу дадуть змогу розширити ринок</li> <li>- низька рентабельність виробництва може компенсуватись розширенням ринку збуту</li> <li>- низька платоспроможність споживача не дає можливості істотно підвищувати ціну.</li> <li>- завдяки недовірі споживача до реклами в ЗМІ можна залучити інші методи просування: акції, дегустації тощо.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- велика енергоємність та низька рентабельність підсилюються високими темпами інфляції</li> <li>- недовіра рекламі в засобах масової інформації може викликати провал маркетингової стратегії підприємства.</li> <li>- нестабільність курсу гривні може знизити прибутковість поставок;</li> <li>- підвищення цін на сировину, може викликати необхідність підвищення цін на продукцію</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Джерело: власна розробка автора

Стратегія розвитку підприємства: стратегія диверсифікації випуску продукції, та конкурентна стратегія наслідування лідеру на ринку. Складові стратегії:

- висока якість продукції що випускається у сукупності з відносно низькою ціною залучають нових споживачів.
- виробництво дозволяє розширювати асортимент та ринки збуту.
- підприємство має все необхідне для того, щоб посісти перше місце на ринку кондитерських виробів, але треба більше уваги приділяти рекламі та стимулюванню збуту
- добре налагоджена мережа збуту дозволяє вдало реалізовувати свою продукцію.
- висока якість продукту, що сприяє повторним покупкам кінцевого споживача;
- зниження цін конкурентами, при обмеженому асортименті допоможе залучити споживачів
- зниження витрат на виробництво дає можливість знижувати й робити більш конкурентоспроможну ціну реалізації, а так само збільшити прибутковість виробництва.

## **2.2 Аналіз системи управління персоналом і використання трудового потенціалу на ТОВ «Нестле Україна»**

Система управління персоналом ТОВ «Нестле Україна» є сучасною та ефективною так як Нестле є ТНК та має розроблені передові стандарти управління персоналом, що включають найкращі методи стимулювання, навчання, рекрутування персоналу.

У відповідності до чинного законодавства України, політики компанії ТОВ «Нестле Україна» та у відповідності до програм навчання працівників, в

компанії постійно здійснюється робота по навчанню та розвитку працівників [36].

В ТОВ «Нестле Україна» діє Положення про навчання співробітників. Метою Положення є організація та сприяння процесам професійного навчання та розвитку персоналу Товариства, а також створення відповідних умов для постійного поліпшення управлінських навичок та професійної кваліфікації. Положення визначає загальні принципи корпоративного навчання та підвищення кваліфікації в Товаристві. Воно описує відповідні правила та процедури щодо визначення навчальних потреб та забезпечення корпоративного навчання для персоналу, а також визначає осіб, відповідальних за виконання положення [36].

Відповідальність за навчання та підвищення кваліфікації всередині Товариства розподіляється між трьома головними учасниками процесу: Працівники разом із своїми безпосередніми (лінійними) керівниками визначають сфери професійного розвитку відповідно до їх особистих та професійних потреб. Сфери розвитку можуть бути задоволені низкою методів та заходів з розвитку та навчання. Лінійні керівники є відповідальними за визначення індивідуальних навчальних потреб своїх підлеглих, створення належних умов для ефективного корпоративного навчання, а також за оцінку впливу отриманого навчання на результати роботи. Лінійним керівникам рекомендовано надавати своєчасний зворотній зв'язок підлеглим щодо очікуваних та реалізованих результатів навчання [36].

Товариство несе відповідальність за визначення пріоритетів корпоративного навчання, планування та впровадження тренінгових заходів, а також за забезпечення необхідними ресурсами для виконання щорічного навчального плану, який формується на основі попередньо визначених потреб та пріоритетів [36].

Товариство використовує наступні заходи та методи корпоративного навчання:

1. Товариство заохочує до самонавчання. Відділ управління персоналом надає працівникам консультації для того, щоб вони краще розуміли свої потреби щодо індивідуального навчання та корпоративного розвитку, відповідні потреби підрозділів компанії, а також обирали найефективніші методи самонавчання. Види самонавчання: аналіз власного досвіду; отримання інформації з відкритих джерел;

2. Спостереження за роботою досвідченого працівника (імітація ролі).

Навчання на робочому місці Цей вид корпоративного навчання виконується лінійним керівником, супер-юзером, або експертом з певного предмету безпосередньо на робочому місці. При цьому використовуються наступні методи навчання:

Інструкторство - це метод підвищення ефективності праці робітника, який полягає в передачі відповідного досвіду від більш досвідченого працівника менш досвідченому. При такому методі керівник має організувати процес передачі знань та майстерності. Цей метод використовується головним чином для розвитку функціональних навичок та скорішого пристосування до умов роботи [36].

Наставництво - це процес взаємодії між працівником та досвідченим керівником. Цей метод дозволяє працівникові, котрий має та усвідомлює певну потребу щодо свого професійного розвитку та поліпшення ефективності праці, реалізувати власний потенціал та досягнути бажаних цілей. Головною та обов'язковою складовою наставництва є незалежна робота самого працівника для досягнення визначеної мети. Головне завдання наставника полягає в тому, щоб допомогти працівнику в реалізації свого внутрішнього потенціалу з кінцевою метою отримання позитивних змін у професійній діяльності та особистих показниках роботи працівника [36].

3. Робоче призначення Робоче призначення - це певна група дій, які працівник має освоїти перш ніж зайняти бажану позицію.

4. Стажування - це тимчасова робота в іншому підрозділі компанії чи в іншій країні. Потім працівник повертається на своє постійне робоче місце.

Стажування працівників організується у різних підрозділах та у різних регіонах для того, щоб розповсюджувати кращий практичний досвід.

5. Короткострокові навчальні програми (аудиторні тренінги, семінари). Короткострокові навчальні програми є навчальними програмами тривалістю від 4 до 100 академічних годин. Товариство забезпечує виконання цих програм за рахунок власних ресурсів, а також за допомогою зовнішніх постачальників навчальних послуг. Навчальні програми проводяться відповідно до погоджених та схвалених навчальних планів.

6. Електронне навчання: застосовується для усіх працівників Товариства, у відповідності до навчальних потреб. Таке навчання забезпечує відповідний професійний розвиток шляхом самостійного вивчення матеріалів за допомогою комп'ютера, а також надає можливість навчатися на робочому місці або вдома, не перериваючи при цьому основної роботи [36].

Існують два типи навчальних курсів на основі інтернет-технологій: статичні (презентації у програмі PowerPoint, навчальні матеріали, тощо) та інтерактивні.

7. Освіта Для працівників та менеджерів організуються індивідуальні освітні програми та програми отримання кваліфікаційного ступеню Магістра ділового адміністрування (МБА) з метою розвитку функціональних та ділових якостей для успішного виконання поточних та майбутніх завдань.

8. Конференції, участь у професійних асоціаціях, майстер-класах, круглих столах та симпозіумах. Ці заходи мають на меті отримання знань у різних предметах.

У Товаристві з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» діє схвалений Радою трудового колективу Колективний договір на серпень 2020 – липень 2023 року, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про оплату праці та преміювання, Положення про режим роботи водіїв [36].

У Товаристві діє система заохочень та додаткових пільг, які надаються працівникам у відповідності до схваленого Колективного договору, зокрема:

За сумлінне виконання обов'язків, встановлених у трудовому і колективному договорі, до працівників застосовуються такі заходи морального і матеріального заохочення:

- оголошення подяки;
- нагородження дипломом;
- нагородження цінним подарунком;
- преміювання .

За особливий характер роботи всім працівникам надається додаткова щорічна оплачувана відпустка в розмірі 4 календарних днів.

Встановлено додаткові оплачувані відпустки за наступними обставинами:

- одруження;
- народження дитини;
- смерть близького родича;
- усиновлення/ взяття під опіку дитини усиновлення/взяття під опіку 2-х і більше дітей.

Одноразово здійснюються наступні виплати працівнику Товариства:

- при вступі у шлюб;
- при народженні дитини;
- у разі смерті працівника [36].

У випадку, якщо працівник припинить трудові відносини з Підприємством протягом місяця після досягнення пенсійного віку, йому здійснюються одноразові виплати. У разі змін в організації виробництва і праці, а саме ліквідації Товариства та/або реорганізації чи перепрофілювання, що призвели до скорочення чисельності або штату працівників, Товариство виплачує скороченим працівникам вихідну допомогу у розмірі до чотирьох місячних окладів [36].

Ефективність роботи персоналу та системи його стимулювання у ТОВ «Нестле Україна» аналізується постійно. Проаналізуємо забезпеченість підприємства персоналом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Структура трудових ресурсів ТОВ «Нестле Україна» за категоріями персоналу, 2018-2020 рр.

| Категорії персоналу                               | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення                |                           |                           |                           |
|---------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                                   |      |      |      | абс.                      |                           | відн., %                  |                           |
|                                                   |      |      |      | 2019 р.<br>від 2018<br>р. | 2020 р.<br>від 2019<br>р. | 2019 р.<br>від 2018<br>р. | 2020 р.<br>від 2019<br>р. |
| Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.: | 2895 | 2541 | 2280 | -354                      | -261                      | 87,8                      | 89,7                      |
| 1. Апарат управління                              | 81   | 88   | 52   | 7                         | -36                       | 108,6                     | 59,1                      |
| 2. Фахівці                                        | 1992 | 1619 | 1478 | -373                      | -141                      | 81,3                      | 91,3                      |
| 3. Допоміжний персонал                            | 903  | 922  | 802  | 19                        | -120                      | 102,1                     | 87,0                      |

Джерело: складено та розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 2.8, в структурі персоналу підприємства найменшу частку складає керівний та допоміжний персонал, а найбільшу – фахівці.

Далі проаналізовано вікову структуру працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Розподіл працівників ТОВ «Нестле Україна» за віковими групами, 2018-2020 рр.

| Вік         | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення                |                           |                           |                           |
|-------------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|             |      |      |      | абс.                      |                           | відн., %                  |                           |
|             |      |      |      | 2019 р.<br>від 2018<br>р. | 2020 р.<br>від 2019<br>р. | 2019 р.<br>від 2018<br>р. | 2020 р.<br>від 2019<br>р. |
| 20–25 років | 12   | 16   | 21   | 4                         | 5                         | 133,3                     | 131,3                     |
| 26–35 років | 602  | 1089 | 973  | 487                       | -116                      | 180,9                     | 89,3                      |
| 36–40 років | 1227 | 802  | 485  | -425                      | -317                      | 65,4                      | 60,5                      |
| 41–45 років | 841  | 514  | 588  | -327                      | 74                        | 61,1                      | 114,4                     |
| 46–50 років | 201  | 112  | 201  | -89                       | 89                        | 55,7                      | 179,5                     |
| 51–55 років | 12   | 8    | 12   | -4                        | 4                         | 66,7                      | 150,0                     |

Джерело: складено та розраховано автором

З таблиці 2.9 видно, що протягом досліджуваного періоду найбільше працівників знаходилось у вікових межах 36–40 років (у 2018 р.), 26-35 р. (у 2019 р.) та 26-35 р. (у 2020 р.).

Для аналізу статеві структури працівників побудовано таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 - Статева структура працівників ТОВ «Нестле Україна», 2018-2020 рр.

| Стать    | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення                |                           |                           |                           |
|----------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|          |      |      |      | абс.                      |                           | відн., %                  |                           |
|          |      |      |      | 2019 р.<br>від 2018<br>р. | 2020 р.<br>від 2019<br>р. | 2019 р.<br>від 2018<br>р. | 2020 р.<br>від 2019<br>р. |
| Жінки    | 2112 | 1985 | 1854 | -127                      | -131                      | 94,0                      | 93,4                      |
| Чоловіки | 783  | 556  | 426  | -227                      | -130                      | 71,0                      | 76,6                      |
| Разом    | 2895 | 2541 | 2280 | -354                      | -261                      | 87,8                      | 89,7                      |

Джерело: складено та розраховано автором

Як показують результати проведеного дослідження, на підприємстві найбільше працює чоловіків.

За освітнім рівнем працівники розподілились наступним чином (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Розподіл працівників ТОВ «Нестле Україна» за освітнім рівнем, 2018-2020 рр.

| Показники                        | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення                |                           |                           |                           |
|----------------------------------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                  |      |      |      | абс.                      |                           | відн., %                  |                           |
|                                  |      |      |      | 2019 р.<br>від<br>2018 р. | 2020 р.<br>від<br>2019 р. | 2019 р.<br>від<br>2018 р. | 2020 р.<br>від<br>2019 р. |
| Всього працівників, з них мають: | 2895 | 2541 | 2280 | -354                      | -261                      | 87,8                      | 89,7                      |
| – вищу освіту                    | 2382 | 1739 | 1535 | -643                      | -204                      | 73,0                      | 88,3                      |
| – середню спеціальну освіту      | 512  | 801  | 744  | 289                       | -57                       | 156,4                     | 92,9                      |
| – середню освіту                 | 1    | 1    | 1    | 0                         | 0                         | 100,0                     | 100,0                     |

Джерело: складено та розраховано автором

Таким чином, найбільше працівників мають вищу освіту.

Далі проаналізовано стаж роботи працівників підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Розподіл працівників ТОВ «Нестле Україна» за стажем роботи. 2018-2020 рр.

| Показники                  | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення                |                           |                           |                           |
|----------------------------|------|------|------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                            |      |      |      | абс.                      |                           | відн., %                  |                           |
|                            |      |      |      | 2019 р.<br>від<br>2018 р. | 2020 р.<br>від<br>2019 р. | 2019 р.<br>від<br>2018 р. | 2020 р.<br>від<br>2019 р. |
| Всього працівників, з них: | 2895 | 2541 | 2280 | -354                      | -261                      | 87,8                      | 89,7                      |
| – зі стажем до 1 року      | 21   | 14   | 12   | -7                        | -2                        | 66,7                      | 85,7                      |
| – 1–3 роки                 | 1148 | 1284 | 1641 | 136                       | 357                       | 111,8                     | 127,8                     |
| – 4–5 років                | 854  | 741  | 501  | -113                      | -240                      | 86,8                      | 67,6                      |
| – 6–10 років               | 872  | 502  | 126  | -370                      | -376                      | 57,6                      | 25,1                      |

Джерело: складено та розраховано автором

Як видно з таблиці 2.12, більша частина працівників працює на підприємстві 1–3 роки .

В таблиці 2.13 здійснено аналіз показників руху персоналу підприємства.

Таблиця 2.13 - Рух персоналу ТОВ «Нестле Україна», 2018-2020 рр.

| Показники                                      | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення             |                        |                        |                        |
|------------------------------------------------|------|------|------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                |      |      |      | абс.                   |                        | відн., %               |                        |
|                                                |      |      |      | 2019 р. від<br>2018 р. | 2020 р. від<br>2019 р. | 2019 р. від<br>2018 р. | 2020 р. від<br>2019 р. |
| 1                                              | 2    | 3    | 4    | 5                      | 6                      | 7                      | 8                      |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 2895 | 2541 | 2280 | -354                   | -261                   | 87,8                   | 89,7                   |
| Прийнято                                       | 698  | 86   | 326  | -612                   | 240                    | 12,3                   | 379,1                  |
| Вибуло, у т.ч.:                                | 1052 | 347  | 401  | -705                   | 54                     | 33,0                   | 115,6                  |
| – за власним бажанням                          | 1000 | 332  | 365  | -668                   | 33                     | 33,2                   | 109,9                  |
| – за порушення дисципліни                      | 52   | 14   | 30   | -38                    | 16                     | 26,9                   | 214,3                  |
| – по скороченню штатів                         | 0    | 0    | 5    | 0                      | 5                      | 0                      | 100,0                  |
| – з інших причин                               | 0    | 1    | 1    | 1                      | 0                      | 0                      | 100,0                  |

Продовження табл. 2.13

| 1                                          | 2    | 3    | 4    | 5     | 6    | 7    | 8     |
|--------------------------------------------|------|------|------|-------|------|------|-------|
| Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню | 0,36 | 0,14 | 0,18 | -0,23 | 0,04 | 37,6 | 128,8 |
| Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю  | 0,24 | 0,03 | 0,14 | -0,21 | 0,11 | 14,0 | 422,5 |
| Коефіцієнт загального обороту              | 0,60 | 0,17 | 0,32 | -0,43 | 0,15 | 28,2 | 187,1 |
| Коефіцієнт плинності                       | 0,35 | 0,13 | 0,16 | -0,21 | 0,03 | 37,8 | 122,5 |

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних таблиці 2.13, на підприємстві у 2020 р. спостерігається низька плинність кадрів, що є свідченням ефективної кадрової політики та системи мотивації персоналу.

В таблиці 2.14 здійснено аналіз продуктивності праці персоналу підприємства.

Таблиця 2.14 - Продуктивність праці у ТОВ «Нестле Україна», 2018-2020 рр.

| Показники                                       | 2018    | 2019    | 2020    | Відхилення                |                           |                           |                           |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                                 |         |         |         | абс.                      |                           | відн., %                  |                           |
|                                                 |         |         |         | 2019 р.<br>від 2018<br>р. | 2020 р.<br>від<br>2019 р. | 2019 р.<br>від<br>2018 р. | 2020 р.<br>від<br>2019 р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. | 7415102 | 8690774 | 9417675 | 1275672                   | 726901                    | 117,2                     | 108,4                     |
| Середньооблікова чисельність працюючих, осіб    | 2895    | 2541    | 2280    | -354                      | -261                      | 87,8                      | 89,7                      |
| Продуктивність праці, тис.грн. / ос.            | 2561,3  | 3420,2  | 4130,6  | 858,87                    | 710,34                    | 133,5                     | 120,8                     |

Джерело: складено та розраховано автором

Таким чином, продуктивність праці та, відповідно, її ефективність, зростала у 2019 р., що є позитивним моментом та має вплив на зростання чистого прибутку підприємства. Проте у 2020 р. продуктивність праці виросла але меншими темпами. Як свідчать результати проведеного аналізу, якість менеджменту ТОВ «Нестле Україна» перш за все визначається ефективністю

роботи його персоналу, а так як продуктивність зростає а плинність є невисокою, то це свідчить про ефективну систему управління персоналом. .

### 2.3 Дослідження основних проблем системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна»

Система стимулювання збуту та управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нестле Україна» є складовою організаційної культури (табл.2.15).

Таблиця 2.15 - Кодекс ТОВ «Нестле Україна»

|                                         |   |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|---|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Споживачі</b>                        | 1 | Рациональне харчування та здоровий спосіб життя | Ми прагнемо підвищити якість життя споживачів, пропонуючи смачну, здорову їжу та напої та пропагуючи здоровий спосіб життя.                                                                                                                                                                                 |
|                                         | 2 | Забезпечення якості та безпеки продукції        | Ми хочемо впевнитись, що в усьому світі Nestlé є втіленням найвищих рівнів якості та безпеки продукції                                                                                                                                                                                                      |
|                                         | 3 | Зв'язок із споживачем                           | Ми прагнемо до відповідального та надійного зв'язку, яка інформує споживача, та сприяє здоровому харчуванню. Ми поважаємо приватне життя споживачів.                                                                                                                                                        |
| <b>Права людини і трудові відносини</b> | 4 | Права людини в нашій бізнес діяльності          | Ми повністю підтримуємо «Глобальний договір» ООН, який впроваджує принципи прав людини та праці, та маємо на меті надати приклад та забезпечити дотримання людських прав та принципів праці на всіх етапах нашої бізнес діяльності.                                                                         |
| <b>Наші співробітники</b>               | 5 | Лідерство та особиста відповідальність          | Ми зміцнюємо культуру поваги та гідності, ми надаємо нашим людям рівні можливості для розвитку, захищаємо їх приватне життя і не допускаємо жодних форм переслідування або дискримінації. У той же час, ми очікуємо від наших співробітників відповідальності, вмотивованості та поваги до наших цінностей. |
|                                         | 6 | Безпека та захист здоров'я на роботі            | Ми взяли на себе зобов'язання попереджувати нещасні випадки, поранення та хвороби, пов'язані з роботою, а також захищати наших працівників, підрядників та всіх, хто залучений до процесу виробництва.                                                                                                      |
|                                         | 7 | Відносини з постачальниками та споживачами      | Ми вимагаємо від наших постачальників, посередників, підрядників та їхніх співробітників проявляти відвертість, прямоту та чесність та дотримуватись наших сталих, чітких стандартів.                                                                                                                       |

Продовження табл.2.15

|                                   |    |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|----|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Постачальники та споживачі</b> | 8  | Розвиток сільського господарства  | Ми націлені допомогти сільським громадам стати більш екологічно стійкими, сприяючи поліпшенню сільськогосподарського виробництва та соціально-економічного статусу фермерів.                                                                                                                                       |
|                                   | 9  | Сталість навколишнього середовища | Ми взяли на себе зобов'язання виконувати нашу діяльність таким чином, щоб навколишнє середовище залишалось сталим, прагнемо раціонально використовувати природні ресурси, досягти зведення до нуля марнотратства та збитків, сприяємо використанню ресурсів, що відновлюються або тих, якими можна стало керувати. |
| <b>Навколишнє середовище</b>      | 10 | Вода                              | Світ зараз стикається зі зростаючою проблемою із водою, тому ми взяли на себе зобов'язання сталого використання води та продовження вдосконалення управління водними ресурсами.                                                                                                                                    |

Джерело: [17]

Кодекс організаційної культури включає ТОВ «Нестле Україна» корпоративні бізнес принципи Nestlé.

Всі співробітники ТОВ «Нестле Україна» зобов'язані дотримуватися Корпоративних принципів ведення бізнесу Nestlé, і компанія постійно контролює їх застосування та ефективність. Всі ланки компанії щодня забезпечують виконання принципів, які втілені у відповідних бізнес-кодах, політиці, процесах та інструментах [17].

Використаємо методику OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю OCAI є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі. Недоліком використання методики OCAI є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників

А таблиці 2.16 показані характеристики організаційної культури ТОВ «Нестле Україна» за методикою OCAI

Таблиця 2.16 - Інструмент оцінки організаційної культури ТОВ «Нестле Україна»

| <b>1. Найважливіші характеристики</b>             |                                                                                                                                                    | <b>Тепер</b> | <b>Переважно</b> |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|
| A                                                 | Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди виглядають такими, що мають багато спільного                   | 15           | 17               |
| B                                                 | Організація дуже динамічна й перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.                                               | 18           | 19               |
| C                                                 | Організація орієнтована на результат. Головна турбота - добитися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети | 25           | 24               |
| D                                                 | Організація жорстко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами                              | 42           | 40               |
| <b>Усього</b>                                     |                                                                                                                                                    | <b>100</b>   | <b>100</b>       |
| <b>2. Загальний стиль лідерства в організації</b> |                                                                                                                                                    | <b>Тепер</b> | <b>Переважно</b> |
| A                                                 | Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити                                           | 22           | 23               |
| B                                                 | Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику                                       | 18           | 17               |
| C                                                 | Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати                                      | 36           | 34               |
| D                                                 | Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності      | 24           | 26               |
| <b>Усього</b>                                     |                                                                                                                                                    | <b>100</b>   | <b>100</b>       |
| <b>3. Керування найманими робітниками</b>         |                                                                                                                                                    | <b>Тепер</b> | <b>Переважно</b> |
| A                                                 | Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень                                 | 11           | 13               |
| B                                                 | Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності                              | 25           | 26               |
| C                                                 | Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень          | 35           | 33               |
| D                                                 | Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах       | 29           | 28               |
| <b>Усього</b>                                     |                                                                                                                                                    | <b>100</b>   | <b>100</b>       |
| <b>4. Сполучна сутність організації</b>           |                                                                                                                                                    | <b>Тепер</b> | <b>Переважно</b> |
| A                                                 | Організацію зв'язують воєдино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні                           | 17           | 17               |
| B                                                 | Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах                      | 16           | 19               |
| C                                                 | Організацію зв'язує воєдино акцент на досягненні мети й виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога                        | 20           | 19               |
| D                                                 | Організацію зв'язує воєдино формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації                          | 47           | 45               |

Продовження табл.2.16

|                            |                                                                                                                                                |              |                  |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|
|                            | <b>Усього</b>                                                                                                                                  | <b>100</b>   | <b>100</b>       |
| <b>5. Стратегічні цілі</b> |                                                                                                                                                | <b>Тепер</b> | <b>Переважно</b> |
| A                          | Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть                           | 23           | 25               |
| B                          | Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і рішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей         | 26           | 24               |
| C                          | Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку                    | 12           | 10               |
| D                          | Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше всього рентабельність, контроль і плавність всіх операцій                  | 39           | 41               |
|                            | <b>Усього</b>                                                                                                                                  | <b>100</b>   | <b>100</b>       |
| <b>6. Критерії успіху</b>  |                                                                                                                                                | <b>Тепер</b> | <b>Переважно</b> |
| A                          | Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей | 15           | 20               |
| B                          | Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор                                | 24           | 26               |
| C                          | Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку                  | 33           | 30               |
| D                          | Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати          | 28           | 24               |
|                            | <b>Усього</b>                                                                                                                                  | <b>100</b>   | <b>100</b>       |

Джерело: власна розробка автора

Варіант «тепер» означає оцінку існуючої організаційної культури, тобто культури, що ви бачите й відчуваєте в цей час. Варіант «переважно» означає якою повинна бути культура в майбутньому, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії розвитку ТОВ «Нестле Україна» й, отже, бути успішною.

Таблиця 2.18 - Розрахунок рейтингової оцінки існуючої та майбутньої організаційної культури ТОВ «Нестле Україна» по OCAI

| <b>Тепер</b> |     | <b>Переважно</b> |     |
|--------------|-----|------------------|-----|
| A            | 17  | A                | 19  |
| B            | 21  | B                | 22  |
| C            | 27  | C                | 25  |
| D            | 35  | D                | 34  |
| Всього       | 100 | Всього           | 100 |

Джерело: власна розробка автора

Щоб отримати повну картину рейтингової оцінки існуючої («тепер») і майбутньої («переважно») організаційної культури, необхідно: обчислити

середній бал по альтернативах А, В, С і D шляхом ділення отриманих сум на 6. Порядок розрахунку середніх рейтингових оцінок організаційної культури представлений у табл. 2.19

Таблиця 2.19 - Розрахунок рейтингової оцінки організаційної культури по ОСАІ ТОВ «Нестле Україна»

| Бали оцінки «тепер»                     |            | Бали оцінки «переважно»                 |            |
|-----------------------------------------|------------|-----------------------------------------|------------|
| 1                                       | 2          | 3                                       | 4          |
| 1A                                      | 15         | 1A                                      | 17         |
| 2A                                      | 22         | 2A                                      | 23         |
| 3A                                      | 11         | 3A                                      | 13         |
| 4A                                      | 17         | 4A                                      | 17         |
| 5A                                      | 23         | 5A                                      | 25         |
| 6A                                      | 15         | 6A                                      | 20         |
| <b>Сума (усього відповідей А)</b>       | <b>103</b> | <b>Сума (усього відповідей А)</b>       | <b>115</b> |
| <b>Середній бал (сума, ділена на 6)</b> | <b>17</b>  | <b>Середній бал (сума, ділена на 6)</b> | <b>19</b>  |
| 1У                                      | 18         | 1У                                      | 19         |
| 2У                                      | 18         | 2У                                      | 17         |
| 3У                                      | 25         | 3У                                      | 26         |
| 4У                                      | 16         | 4У                                      | 19         |
| 5У                                      | 26         | 5У                                      | 24         |
| 6У                                      | 24         | 6У                                      | 26         |
| <b>Сума (усього відповідей В)</b>       | <b>127</b> | <b>Сума (усього відповідей В)</b>       | <b>131</b> |
| <b>Середній бал (сума, ділена на 6)</b> | <b>21</b>  | <b>Середній бал (сума, ділена на 6)</b> | <b>22</b>  |
| 1С                                      | 25         | 1С                                      | 24         |
| 2С                                      | 36         | 2С                                      | 34         |
| 3С                                      | 35         | 3С                                      | 33         |
| 4С                                      | 20         | 4С                                      | 19         |
| 5С                                      | 12         | 5С                                      | 10         |
| 6С                                      | 33         | 6С                                      | 30         |
| <b>Сума (усього відповідей С)</b>       | <b>161</b> | <b>Сума (усього відповідей С)</b>       | <b>150</b> |
| <b>Середній бал (сума, ділена на 6)</b> | <b>27</b>  | <b>Середній бал (сума, ділена на 6)</b> | <b>25</b>  |
| 1D                                      | 42         | 1D                                      | 40         |
| 2D                                      | 24         | 2D                                      | 26         |
| 3D                                      | 29         | 3D                                      | 28         |
| 4D                                      | 47         | 4D                                      | 45         |
| 5D                                      | 39         | 5D                                      | 41         |
| 6D                                      | 28         | 6D                                      | 24         |
| <b>Сума (усього відповідей D)</b>       | <b>209</b> | <b>Сума (усього відповідей D)</b>       | <b>204</b> |
| <b>Середній бал (сума, ділена на 6)</b> | <b>35</b>  | <b>Середній бал (сума, ділена на 6)</b> | <b>34</b>  |

Джерело: власна розробка автора

У результаті цих розрахунків ми отримали рейтингові оцінки альтернатив А, В, С і D. Ці рейтинги дозволяють ідентифікувати тип культури

за допомогою теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», на якій і базується інструмент OSAI.

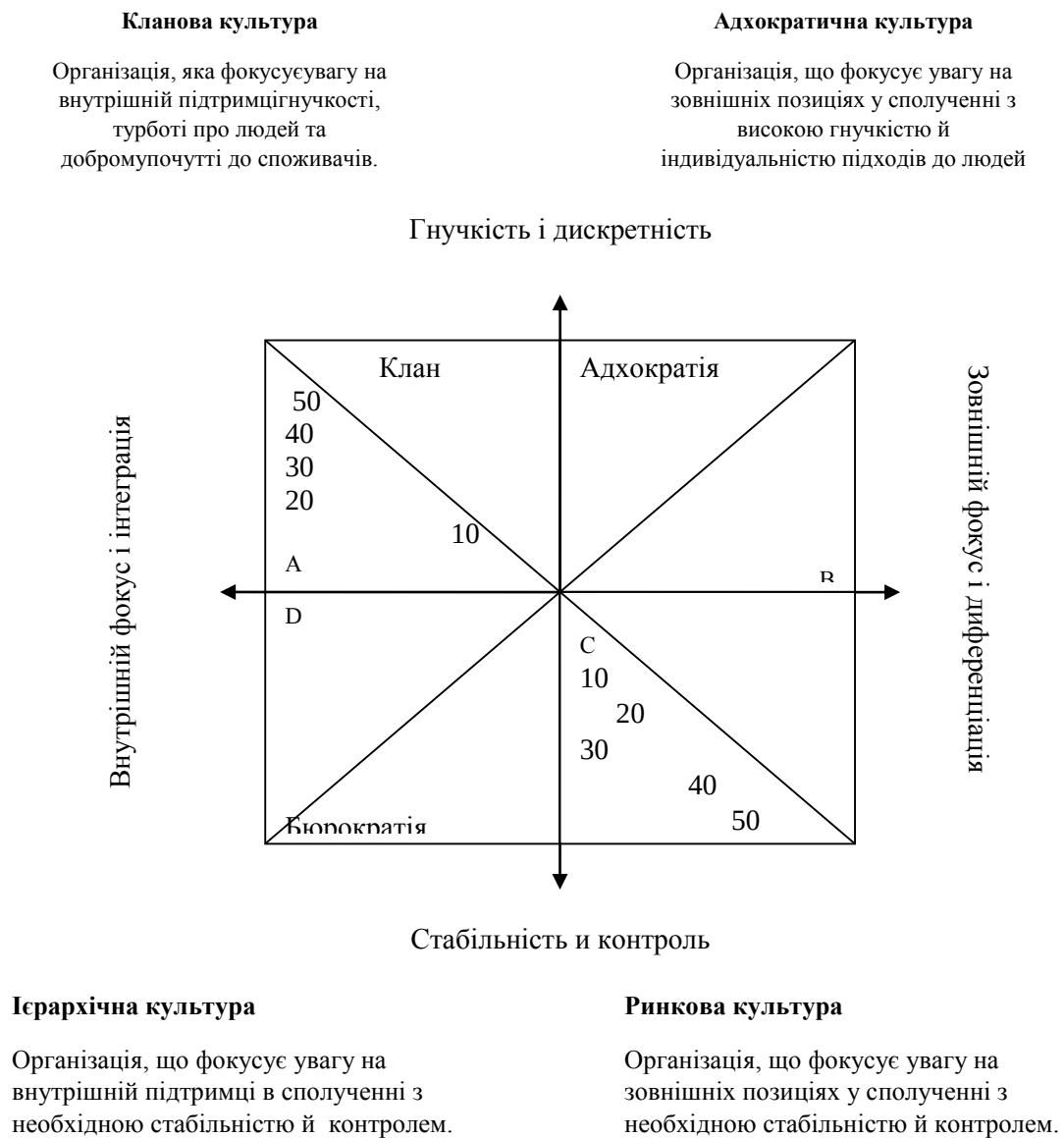


Рисунок 2.6 - Структура організаційної культури ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: власна розробка автора

На рис. 2.6 представлена підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури ТОВ «Нестле Україна». Діаграма дає наочне уявлення

про домінуючий тип культури, сильних і слабких аспектах культури організації.

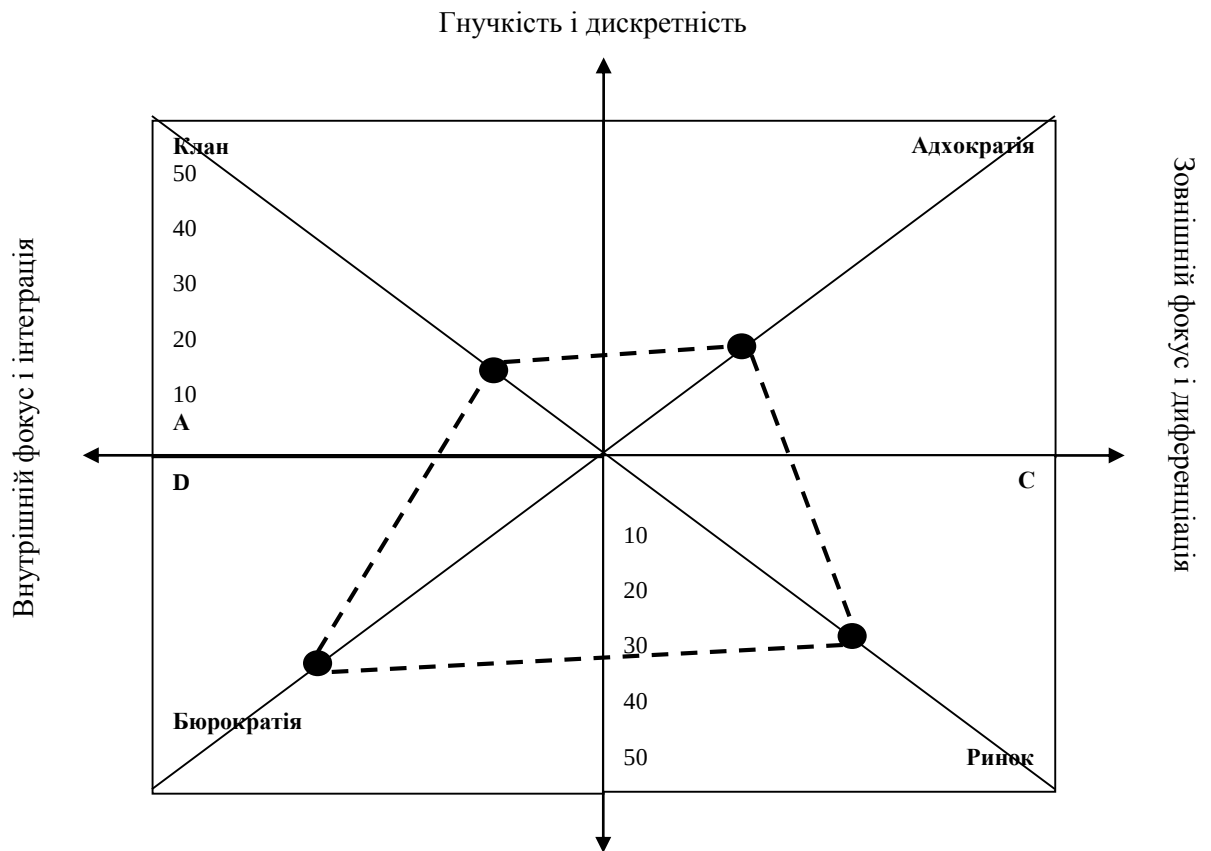


Рисунок 2.7 - Підсумкова діаграма профілю існуючої корпоративної культури ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: власна розробка автора

Отже, організаційна культура ТОВ «Нестле Україна» відноситься до категорії «Бюрократія». Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори й організатори. Критично важлива підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації складаються в забезпеченні стабільності й показників головного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків і низьких витрат. Керування

найманими робітниками стурбовано гарантією зайнятості й забезпеченням довгострокової передбачуваності.

В даній структурі досить часто декларовані заходи стимулювання персоналу є лише формальними і на практиці не втілюються.

Таким чином виявлені основні проблеми стимулювання праці в ТОВ «Нестле Україна»:

1) значна задекларованість заходів стимулювання праці та методів управління персоналом. В документах та Положення зазначено багато, але більшість заходів не виконується а є лише «на папері»;

2) в компанії часто поводитья розіграш подарунків серед працівників в якості стимулів для праці. До 2020 року це був головний метод стимулювання. В компанії «Нестле» це подарунки різного рівня, різні подарунки (телефони, смартфони, Айпад, шуби, сертифікати на коштовності, і навіть масажні столи). Але, насправді треба починати з базових речей, треба визначити, в чому ж полягає основний «драйвер» стимулювання праці. Чому ротація в торговій команді складає 50%? Необхідно визначити, що фахівців не залучає до роботи. В HR інструментах є три етапи, необхідних для самоорганізації, це вимір індексу залученості, виявлення основних драйверів залученості і пріоритизація драйверів залученості. Дані показники не вимірюються в компанії.

Отже, головними проблемами існуючої системи стимулювання персоналу є її декларативний характер, більшість заходів не виконуються, але проголошені в корпоративному кодексі та озвучені в колективному договорі. Друга проблема - це орієнтація в основному на подарунки, без виявлення основних драйверів залученості та без KPI.

## Висновки до розділу 2

Аналіз господарської діяльності та системи стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна» було розпочато з надання організаційно-економічної характеристики підприємства. За даними аналізу встановлено, що за 2020 рік підприємство отримало 339 408 тис.грн. прибутку, що на 106,3% більше ніж в 2018 році. Про підвищення фінансової стійкості ефективності діяльності свідчить зростання показників рентабельності з (-56,3%) в 2015 році до 12,3% в 2020 році. Ринковий скоринг показує, що компанія має високу ринкову потужність. Головною ТМ ТОВ «Нестле Україна» в Україні є «Світоч». На підставі багатокутника конкурентоспроможності, можна стверджувати, що ПАТ «ЛКФ «Світоч» є досить конкурентоспроможним.

Аналіз системи управління персоналом і використання трудового потенціалу на ТОВ «Нестле Україна» показав, що система управління персоналом ТОВ «Нестле Україна» є сучасною та ефективною так як Нестле є ТНК та має розроблені передові стандарти управління персоналом. В ТОВ «Нестле Україна» діє Положення про навчання співробітників. В структурі персоналу підприємства найменшу частку складає керівний та допоміжний персонал, а найбільшу – фахівці; на підприємстві найбільше працює чоловіків; найбільше працівників знаходилось у вікових межах 36–40 років.

Дослідження основних проблем системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна» виявило, що система стимулювання збуту та управління персоналом на підприємстві є складовою організаційної культури. Але аналіз за методикою ОСАІ показав, що організаційна культура ТОВ «Нестле Україна» відноситься до категорії «Бюрократія». Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Друга проблема - це орієнтація в основному на подарунки, без виявлення основних драйверів залученості та без KPI.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «Нестле Україна»**

#### **3.1 Програма удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна»**

Програма удосконалення включає нематеріальні та матеріальні заходи стимулювання збуту.

Перш за все розглянемо нематеріальні заходи стимулювання праці.

Питання, як підвищити самовіддачу співробітників без додаткових фінансових витрат, стоїть перед керівником завжди. Крім того, в кризовій ситуації нематеріальні методи здатні до певної міри компенсувати співробітникам матеріальні втрати (зниження доходу). Кожна компанія створює свою програму нематеріальної мотивації (виходячи з особливостей бізнесу, стратегічних цілей та існуючої корпоративної культури).

Пропонуємо для ТОВ «Нестле Україна» розробити низку нематеріальних стимулів, і вважаємо, що результативність програми буде вище, якщо при розробці будуть враховані п'ять правил.

1. Мотиваційна програма повинна вирішувати тактичні завдання бізнесу при орієнтації на стратегію компанії. Стимули, що використовуються повинні бути спрямовані на вирішення найважливіших на даний момент задач.

2. Нематеріальна мотивація повинна охоплювати всі категорії співробітників. Зазвичай акцент робиться на виробничі та комерційні підрозділи, які приносять прибуток. Однак для бухгалтерів, секретарів та інших співробітників бек-офісу теж потрібно передбачити нематеріальні стимули. Це можуть бути не спеціальні мотиваційні програми, як для фахівців з продажу, а просто визнання результатів праці, похвала тощо.

У невеликій компанії, коли керівник знає кожного працівника, запалити вогонь в очах співробітника досить просто. Завдання ускладняється, якщо мова йде про велике підприємство, таке як ТОВ «Нестле Україна». У такій

компанії, щоб працівники відчували ентузіазм, необхідно зберегти індивідуальний підхід до потреб кожного. Це завдання лягає на лінійних менеджерів, які керують невеликими підрозділами в сім – десять чоловік. Вони тісно спілкуються з людьми і тому добре знають, що може стимулювати кожного і як сприяти задоволенню потреб підлеглого в повазі і самовираженні.

3. Мотивація повинна враховувати етап розвитку компанії. У маленькій компанії сімейної компанії головний мотиватор – ентузіазм. Всі і так працюють активно, тому просте привітання, похвала керівника, організований ним неформальний конкурс на кращого співробітника будуть відмінними стимулами. На наступному етапі розвитку, коли співробітників стає більше і частина процесів формалізується, мотиваційні програми також повинні бути орієнтовані на визнання заслуг, але при розробці програм необхідно передбачити і можливість колективного визнання успіхів співробітника (організовувати конкурси, представляти переможців, поздоровляти керівників, висунутих на посаду з числа співробітників компанії). Для цього можна використовувати внутрішні інформаційні ресурси, наприклад корпоративні друковані видання, інтернет.

4. Обґрунтований вибір мотиваторів. Іноді здається: те, що мотивує нас, буде мотивувати і інших. Однак це не так. Тому обов'язково потрібно збирати інформацію про справжні потреби співробітників. Наприклад, для працівників виробничих підрозділів важливо, щоб компанія компенсувала витрати на харчування, а для працівників департаменту продажу – щоб вони мали можливість брати участь у програмі наставництва. При цьому процес вибору мотиваторів не повинен бути сильно формалізований: часті анкетування викликають у співробітників негативну реакцію. Перелік конкретних потреб, проблем та ідей можна скласти, прислухаючись до керівників підрозділів на регулярних нарадах, в процесі рішення виробничих проблем і просто під час щоденного спілкування.

5. Ефект новизни. Не можна допускати, щоб заохочення ставали буденним явищем в компанії, тому що немає нічого гіршого однієї і тієї ж, що

повторюється з року в рік, мотиваційної програми. Наприклад, раз на півроку варто вигадувати нову нагороду для кращого працівника, обраного за результатами кожного місяця.

Отже, про нематеріальне стимулювання вже сказано і написано значна кількість досліджень, проте питання підвищення самовіддачі співробітників без додаткових грошових витрат, варто перед керівником досить гостро. Адже підвищення зарплати рано чи пізно перестає давати результати. Більш того, невинновано завищена зарплата має демотивуючий вплив на роботу співробітника: навіщо працювати добре, коли можна працювати «абияк» і при цьому отримувати хороші гроші.

Головна мета нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Нестле Україна» – за рахунок створення ефективної системи нематеріального стимулювання праці подолати феномен відчуженості праці та пасивності трудового свідомості, трудової мотивації та етики.

Цілі нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Нестле Україна»:

- сформуувати ефективну систему нематеріальної стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства;
- залучити цінних співробітників в організацію, що особливо важливо для галузей, для роботи в яких потрібні дуже рідкісні навички та вміння;
- стимулювати співробітників до досягнення поставлених цілей;
- зберегти в організації тих співробітників, яких вона потребує;
- стимулювати співробітників відпрацювати необхідний організації час;
- заохочувати співробітників залежно від їх внеску в діяльність організації;
- стимулювати розвиток навичок;
- сприяти прояву гнучкості у виконанні роботи;
- створювати у людей потребу в подальшому просуванні по службі.

Пропонуємо впровадити для ТОВ «Нестле Україна» наступні нематеріальні заходи стимулювання праці (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Розроблені нематеріальні заходи стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна»

| № | Захід нематеріального стимулювання                                                                       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | проведення конкурсу «Кращий працівник року»                                                              |
| 2 | проведення жартівливого покарання гірших співробітників                                                  |
| 3 | відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг                                      |
| 4 | надавати позаплановий вихідний день працівникам                                                          |
| 5 | гнучкий графік відвідування роботи                                                                       |
| 6 | інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії |
| 7 | організація більш інтенсивного курсу індивідуального та корпоративного навчання                          |
| 8 | необхідно залучати працівників до самоосвіти                                                             |

Джерело: власна розробка автора

Розглянемо більш докладно заходи нематеріального стимулювання праці.

По-перше, проведення конкурсу «Кращий працівник року».

Мета конкурсу – підвищення мотивації співробітників ТОВ «Нестле Україна» через виявлення кращих з кращих.

Завдання конкурсу:

- підвищення залученості співробітників в діяльність ТОВ «Нестле Україна»;
- підвищення знання корпоративних компетенцій і цінностей ТОВ «Нестле Україна» (вони були прийняті в кінці 2009 року);
- стимулювання до розвитку корпоративних і управлінських компетенцій;
- підвищення ефективності роботи співробітників.

Кращих співробітників виявляли самі співробітники компанії шляхом номінування своїх колег, які проявляють відповідні корпоративні компетенції і активність у виробничих підрозділах та в офісі і за їх межами.

Конкурс проводився по 8 номінаціях.

Номінації конкурсу:

- залучення;
- цілеспрямованість;
- відповідальність;
- взаємовідносини;
- лідерство;
- інноваційність;
- саморозвиток;
- продуктивність.

Процедура проведення конкурсу «Кращі співробітники ТОВ «Нестле Україна»:

1) Кожен співробітник може номінувати своїх колег в різні номінації. Кількість заявок, поданих одним співробітником в одну номінацію, не обмежена. Наприклад, один співробітник може номінувати свого колегу як в декількох номінаціях, так і запропонувати декількох колег в одну номінацію.

2) Обов'язкова умова при подачі заявки – чітка аргументація, чому саме даний співробітник номінований в цю номінацію. Також необхідно обов'язково привести 1-2 приклади, які демонструють прояв особистісних якостей співробітника, відповідних заявленої номінації.

3) Заявки заповнюються відповідно до форми і відправляються на e-mail відділу кадрів.

4) Заявки без чіткої аргументації і без прикладів не підлягають розгляду.

5) Тривалість збору заявок – 2 тижні.

6) Заявки обробляються, упорядковано відповідно до номінацій і кандидатам, потім викладаються на внутрішній пошті ТОВ «Нестле Україна» та на інформаційних стендах. У разі, якщо одного співробітника в одну номінацію номінували кілька людей, аргументи і приклади підсумовуються і перераховуються. Якщо одного співробітника номінували в різні номінації, то аргументація наводиться у відповідності з усіма номінаціями.

7) Співробітники запрошуються до онлайн-голосування, яке проводиться на незалежному порталі протягом 2 тижнів.

8) Дані онлайн-голосування обробляються: в кожній номінації відбираються по 5 кандидатів, які отримали максимальну кількість голосів (також роль грає кількість заявок на одну людину).

9) Експертна Рада в складі засновників і Ради директорів відбирає в кожній з номінацій 3 кандидатів з 5 представлених і лідера в трійці переможців. Основний критерій - відповідність аргументацій і прикладів заявленої номінації, високі показники по даній корпоративній компетенції.

10) Оголошення та нагородження переможців повинно відбуватися на щорічному корпоративні зі святкування Нового року та відзначення дня народження компанії.

Церемонія нагородження переможців конкурсу.

Нагородження переможців конкурсу повинно проходити в урочистій обстановці, на якому повинні бути присутні всі керівництво ТОВ «Нестле Україна» і співробітники. Церемонію нагородження пропонуємо проводити в стилі вручення премії «Оскар»: спочатку слід називати імена трьох претендентів на перемогу (в цей час їх фотографії демонструвалися на екрані) і перерахувати ті якості і досягнення, які колеги відзначали в кожному з них. Потім слід по одному запрошувати керівників компанії і підрозділів для вилучення зі спеціального конверта картки з ім'ям переможця, привітання та нагородження кращого в номінації.

По-друге, пропонуємо проводити жартівливе покарання гірших співробітників. Не обов'язково штрафувати гірших працівників, можна придумати різні жартівливі титули і звання, які отримують ті, хто не справляється зі своєю роботою. Наприклад, титул «Черепаша місяця».

По-третє, відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг. Багато сучасних компанії закордоном мають ігрові зони, де співробітники можуть відпочити і відволіктися від проблем. Робота стає більш ефективною, а у персоналу не виникає думок про те, наскільки гнітюча

атмосфера в офісі та у виробничому приміщенні.

По-четверте, заміна премії більш бюджетними варіантами. Не кожен може собі дозволити видавати премії відзначилися співробітникам. Пропонуємо надавати в якості стимулювання праці співробітнику позаплановий вихідний день.

По-п'яте, гнучкий графік відвідування роботи. Кращим фахівцям на певний час можна встановити вільний графік відвідування.

По-шосте, інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії, є ефективним інструментом підвищення їх задоволеності роботою і зацікавленості в кінцевих результатах, формування у них почуття причетності справах організації.

По-сьоме, наступним напрямком удосконалення, що ми пропонуємо, є розробка системи нематеріального стимулювання за рахунок організації більш інтенсивного курсу індивідуального та корпоративного навчання для підвищення професійної кваліфікації та впровадження заходів щодо адаптації працівників

Програма адаптації нових працівників ТОВ «Нестле Україна» показана в таблиці 3.2.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус працівника в колективі, низький рівень плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу підприємства та зростання рівня вмотивованості.

Загальна програма адаптації нових працівників ТОВ «Нестле Україна» включає наступні етапи: I етап – підготовча фаза (перший робочий тиждень); II етап – початковий період (другий тиждень); III етап – період пристосування (третій – четвертий тиждень); IV етап – прийняття рішення

Таблиця 3.2 – Програма адаптації нових працівників ТОВ «Нестле Україна»

| Періоди адаптації                                          | Задачі                                                                                                                                        | Характеристика задач по адаптації працівника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                          | 2                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| I етап - підготовча фаза перший робочий тиждень            | - вивчити особливості роботи на підприємстві<br>- ознайомитися з організаційними документами<br>- ознайомлення з функціональним и обов'язками | Перший робочий день:<br>Загальне уявлення про підприємство: місія, цілі, пріоритети, історія, види діяльності, продукція; організаційна структура, зовнішні та внутрішні зв'язки підприємства.<br>Другий робочий день:<br>Вивчення організаційних документів: Інструкцій, Положення про відділ, посадової інструкції, Правил внутрішнього трудового розпорядку та специфіки бізнесу підприємства.<br>Третій – п'ятий робочий день: Проходження інструктажу, вивчення регламентів роботи Новачок уточнює отриману інформацію, отримує бракуючу інформацію, ближче знайомиться зі своїми обов'язками, з колективом; вивчає технологію взаємодії з підрозділами підприємства, документообіг. Відповідальна особа – керівник підрозділу. |
| II етап - початковий період другий тиждень                 | ознайомлення з вимогами до робочого місця та виконання поставлених завдань, передбачених посадою                                              | Знайомство з корпоративними правилами спілкування, корпоративною інформаційною системою.<br>Відпрацювання робочих завдань у тестовому режимі, та у робочій базі. Звітування про виконані роботи перед безпосереднім керівником та надолужування знань та навичок.<br>Підведення підсумків – наприкінці тижня керівник підрозділу дає первинну оцінку відповідності заявлених знань, умінь і навичок реальним і дає рекомендації та планує навчання.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| III етап – період пристосування третій - четвертий тиждень | - включення у процес роботи налагодження міжособистісних відносин<br>- оцінка якості знань<br>- контроль освоєння та виконання завдань        | Керівник підрозділу оцінює результати роботи, акцентуючи увагу на розвиток навичок та умінь в роботі, при необхідності надає допомогу новому співробітнику. Періодично проводить аналіз на відповідність вимогам та динаміку розвитку необхідних навичок і комунікації у середовищі.<br>Наприкінці тижня керівник підрозділу підводить підсумки періоду адаптації і доводить інформацію до нового співробітника і служби персоналу, проведення анкетування, тестування по професії<br>Відповідальний – керівник підрозділу.                                                                                                                                                                                                          |
| IV етап – прийняття рішення                                | висновки керівника про успішність адаптації                                                                                                   | за три дні до закінчення випробувального терміну керівник надає висновки щодо позитивного чи негативного рішення про прийом нового співробітника у штат підприємства. Проведення підсумкової співбесіди.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Джерело: власна розробка автора

Впровадження запропонованої програми адаптації сприятиме зниженню витрат на адаптацію нового працівника. Обов'язкова мінімальна програма адаптації розрахована приблизно на 1 місяць.

По-восьме, в ТОВ «Нестле Україна» необхідно залучати працівників до самоосвіти. Самостійне навчання є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації. Для його здійснення не потрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, ні визначений час навчання, оскільки працівник вчиться там і тоді, коли йому зручно. Між тим організація може одержати суттєву користь від самостійного навчання персоналу за умови розроблення та надання працівникам сучасних навчальних засобів: дисків, підручників, навчальних посібників, журналів, газет тощо.

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Той, хто навчається може визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що є заданими при інших методах. У той же час, індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності зворотного зв'язку – той, хто навчається наданий сам собі. Розвиток персональних комп'ютерів і їх мультимедійних додатків дозволяє значною мірою здолати цей недолік.

У комп'ютерних програмах, що продаються сьогодні, навчання відбувається в режимі постійного діалогу того, хто навчається з комп'ютером, причому цей діалог ведеться за допомогою різних засобів спілкування – комп'ютерної клавіатури, голосу, відео зображень, графічних матеріалів і малюнків. При збереженні переваг індивідуального навчання (контроль швидкості, повторення, доступність), використання засобів мультимедіа дає можливість підтримувати постійний зворотній зв'язок і коригувати процес навчання, що значно підвищує його ефективність. Дослідження американських вчених показали, що комп'ютеризоване навчання з використанням засобів мультимедіа забезпечує більш високу міру засвоюваності матеріалу (на 30%) і більш високий відсоток запам'ятовування,

чим традиційні методи

На відміну від традиційних методів професійного навчання при комп'ютеризованому навчанні основні витрати пов'язані з розробкою, а не з реалізацією програм навчання. Проте після того, як програма розроблена, навчання практично нічого не коштує організації, оскільки для її використання не треба ні інструкторів, ні приміщень, ні учбових матеріалів. Тому при великому числі тих, хто навчаються комп'ютеризовані програми стають економічно дуже вигідними.

Навчання поза роботою включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться зовнішніми учбовими структурами і зазвичай поза стінами організації.

Окремо виділимо поради для директора підприємства та лінійних керівників, як нематеріального стимулювати співробітників:

- вітайтеся з співробітниками, коли проходитье повз, і називайте їх по імені (вивчіть імена, якщо не зробили цього досі);
- пишіть «Спасибі», «Молодець» або щось аналогічне на листку паперу і залишайте записку на його столі;
- нагороджуйте співробітників зайвим вихідним днем або половиною дня, дозволяючи піти раніше;
- у коридорі, холі або їдальні повісьте графіки з результатами діяльності компанії по кожному продукту, проекту і щотижня або щомісяця оновлюйте дані, щоб була видна динаміка;
- знайдіть людину, яка вміє жонглювати, і попросіть його навчити всіх співробітників. Після напруженого телефонної розмови або виконання важкого завдання жонглювання м'ячами допомагає зняти напругу;
- раз в тиждень або раз на місяць пригощайте співробітників ласощами, наприклад, такі як: торт, рогалики, піцу, яблука, цукерки, горіхи або попкорн;
- над кожним верстатом на виробництві та над кожним столом в офісі повісьте таблички з ім'ям і посадою робітника. Людям подобається бачити свої імена і відчувати свою незамінність;

- переконайтеся, що у Вас є можливість вислуховувати працівників, а не тільки інформувати їх;
- розробіть нагороду спеціально для тих співробітників, чия діяльність зазвичай не помічають;
- раз на тиждень або на місяць влаштовуйте зустрічі з декількома співробітниками, з якими зазвичай не маєте можливості поспілкуватися. Дайте відповідь на їхні запитання, запитайте про проблеми;
- розкажіть всім співробітникам про якесь досить важливе питання і попросіть їх запропонувати варіанти вирішення.

Отже, всім керівникам слід пам'ятати одну річ: до них приходять за хорошими грошима і кар'єрним ростом, а йдуть – через гнітючу атмосферу і неадекватне керівництво. Основні методи нематеріальної мотивації – кращі варіанти для більш якісної роботи без великих грошових витрат. Для ТОВ «Нестле Україна» пропонується проведення конкурсу «Кращий працівник року»; проведення жартівливого покарання гірших співробітників; відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг; надавати позаплановий вихідний день працівникам; вільне відвідування роботи; інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії тощо.

Удосконалення матеріального стимулювання діяльності працівників ТОВ «Нестле Україна» проведемо за рахунок заходів, що показані в таблиці 3.3.

По-перше, впровадження методу KPI.

Пропонуємо в основу стратегії мотивації ТОВ «Нестле Україна» покласти систему KPI. Для підвищення рівня зацікавленості працівників та з метою визначення чіткого взаємозв'язку між результатами праці працівників і їх винагородою вирішено використовувати ключові показники результативності (KPI – key performance indicator). Розробка KPI – один з найсучасніших інструментів, орієнтований на досягнення довго- і короткострокових цілей компанії, який «мотивує на виконання посадових

обов'язків» самого працівника і заснований на досягненні певних показників.

Таблиця 3.3 – Заходи матеріального стимулювання ТОВ «Нестле Україна»

| № | Захід матеріального стимулювання                                                                                      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | впровадження методу KPI                                                                                               |
| 2 | виплата додаткових соціальних виплат та гарантій                                                                      |
| 3 | спонтанні подарунки                                                                                                   |
| 4 | надання путівок                                                                                                       |
| 5 | премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний                                                                       |
| 6 | розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів |

Джерело: власна розробка автора

Ключові показники результативності KPI - фінансові та нефінансові показники, що використовуються як заходи в процесах вимірювання ступеня досягнення цілей організації.

KPI підтримують досягнення компанією своїх оперативних та стратегічних цілей. Вони мають велике значення для формування організаційної культури, орієнтованої на результати, оскільки забезпечують працівникам об'єктивний зворотний зв'язок щодо їх роботи, витрат та якості. KPI - це також інструмент управлінського контролю, вони дозволяють швидко приймати рішення, планувати та визначати пріоритети дій та реагувати на виникаючі проблеми. Вони також підтримують процеси постійного вдосконалення та ефективного використання ресурсів, якими володіє організація.

KPI - це інструмент, який використовується, серед іншого в ощадливому управлінні та бюджеті ефективності. Методи визначення та використання KPI визначені стандартом ISO 22400.

Ключові показники ефективності (KPI) - це показники, які дозволяють компаніям визначати, наскільки реалізуються їх стратегічні цілі та плани.

Ці показники дозволяють звести вичерпну інформацію про компанію та її результати до невеликої кількості ключових даних, даючи більш зрозумілі та зрозумілі результати, на основі яких можна робити висновки та

модифікувати спосіб роботи компанії.

Цей підхід можна порівняти з оглядом лікарем стану здоров'я пацієнта, під час якого перевірка певних ключових показників: артеріального тиску, рівня холестерину або серцевого ритму дає лікареві знання про загальний стан здоров'я, що, в свою чергу, дозволяє йому приймати відповідні рішення (наприклад, щодо необхідності лікування та його методів).

Однак KPI не означає будь-якого вимірювання інформації. Сама назва передбачає, що це ключові показники - ті, вимірювання яких приносить надійні результати, що відображають стан компанії та ступінь реалізації її планів.

Тому важливим є правильний підбір показників, оскільки не все, що можна виміряти, однаково важливо для розширення знань та правильних висновків. З усього набору доступних варіантів слід обирати кілька чи десятків показників, які найкраще відображають рівень досягнення наших стратегічних цілей.

KPI, встановлені різними компаніями чи організаціями, будуть відрізнятися залежно від таких умов, як галузь, розмір компанії або її специфічні характеристики.

Для досягнення значущих результатів необхідно правильно визначити показник стосовно конкретної компанії та її конкретних потреб, а також встановити цільові значення, яких ми хочемо досягти.

Показник повинен стосуватися інформації, яка є ключовою для компанії та має досягну мету. Також необхідно визначити проміжок часу, за який даний показник повинен досягти бажаного значення.

Вимірювання продуктивності за допомогою KPI призначене для розширення ваших знань та підвищення ефективності роботи компанії. KPI допомагають компанії визначити та досягти оперативних та стратегічних цілей. Знаючи, які елементи нашого бізнесу функціонують належним чином, а які не приносять результату, можна вдосконалити стратегію розвитку компанії.

Інші ефекти використання КРІ включають демонстрацію досягнень поза компанією (наприклад, демонстрацію відповідності діяльності компанії вимогам зверху вниз або представлення результатів зовнішнім акціонерам), а також моніторинг роботи в компанії (контроль, чи мають передбачувані показники були досягнуті працівниками).

Приклад матриці КРІ для менеджера відділу маркетингу та збуту ТОВ «Нестле Україна» показаний в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка виконання КРІ менеджера відділу маркетингу та збуту ТОВ «Нестле Україна» в «МАТРИЦІ КРІ»

| Мета                                                                                                                  | КРІ                                                       | Питома вага, % | Одиниця виміру | План | Факт | Індекс, % | Всього, % | Статус |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|----------------|------|------|-----------|-----------|--------|
| Проаналізувати ринок шоколаду України                                                                                 | Формування інформаційної бази щодо ринку шоколаду України | 30             | %              | 100  | 70   | 0,7       | 21        | -      |
| Розробити рекламну компанію для ринку «сухих снідшколадуанків» та провести її                                         | Процент виконання плану з виручки продажу продукції       | 30             | %              | 100  | 100  | 1         | 30        | +      |
| Розробити заходи стимулювання збуту шоколаду та підвищити рівень реалізації на 40% в порівнянні з попереднім періодом | Процент зростання об'єму реалізації                       | 30             | %              | 100  | 100  | 1         | 30        | +      |
| Підвищити рівень задоволеності оптових клієнтів                                                                       | Процент задоволеності клієнтів                            | 10             | %              | 100  | 99   | 0,99      | 9,9       | -      |
| Всього                                                                                                                |                                                           |                |                |      |      |           | 90,9%     |        |

Джерело: власна розробка автора

#### Методика формування системи КРІ

1) Визначення переліку посад (позицій) в структурі компанії, для яких формуватиметься наступна мотиваційна схема (принцип відповідності

ключових показників ефективності рівню організаційної структури):

а) Рівень «директор» (власник бізнесу) – досягнення мети першого рівня (план / факт).

б) Рівень «менеджмент» (керівники підрозділів) – досягнення цілей другого рівня + показники організації планової роботи (план / факт).

в) Рівень «рядовий персонал» – досягнення поставлених цілей + виконання поточних завдань (план / факт).

2) Визначення КРІ для посади і питома вага кожного, виходячи з цілей, поставлених для даного рівня організаційної структури.

3) Визначення порядку розрахунку показників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Зв'язок цілей з КРІ

| №     | Цілі компанії                                                                                                                                     | Можливі КРІ та порядок розрахунку                                                                                                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| КРІ 1 | Комерційна мета - виконувати щомісячний план продажів шоколаду в розмірі 1000 000 грн. на місяць на ринку України в період з 01.06.21 по 31.12.21 | 1. КРІ – план продажів. Система виміру: (факт продажів) / (план продажів).                                                                                                                                  |
|       |                                                                                                                                                   | 2. КРІ – приріст 20%. Система виміру: (фактичний приріст) / (плановий приріст)                                                                                                                              |
| КРІ 2 | Якісна мета - збільшити кількість оптових клієнтів на 10% у період з 01.05.21 до 01.07.21                                                         | КРІ – кількість клієнтів у базі даних компанії. Система виміру: (фактична кількість клієнтів в базі) / (планова кількість клієнтів в базі)                                                                  |
| КРІ 3 | Якісна мета - розробити і провести захід для 50 клієнтів (30% ключових і 70% потенційних) у період з 01.08.21 по 01.12.21                         | 1. КРІ – відвідання заходу клієнтами. Система виміру: (фактична кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів). 2. КРІ - бюджет заходу. Система виміру: (фактичний бюджет) / (плановий бюджет). |
|       |                                                                                                                                                   | 2. КРІ – приріст 20%. Система виміру: (фактичний приріст) / (плановий приріст)                                                                                                                              |

Джерело: власна розробка автора

4) Визначення розкиду відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і зміст його значення (табл. 3.6):

Таблиця 3.6 – Відсоток виконання показника і коефіцієнт [41; 42]

| Процент виконання показника | Коефіцієнт | Зміст коефіцієнту                                      |
|-----------------------------|------------|--------------------------------------------------------|
| Менше 60                    | 0          | Недопустимо                                            |
| 61–85                       | 0,5        | Низький рівень                                         |
| 86–100                      | 1          | Досягнення цільового значення (виконання плану)        |
| 101–120                     | 1,2        | Лідерство                                              |
| Більше 120                  | 1,5        | Агресивне лідерство або управління точністю планування |

Джерело: власна розробка автора

Коефіцієнт встановлюється залежно від того, яка політика існує в компанії щодо перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що співробітник мотивований на істотне перевиконання плану. Якщо такого завдання немає, то значення коефіцієнта = 1 буде служити обмеженням для співробітника - він не буде занижувати план, щоб потім його перевиконати, так як в цьому випадку він отримає коефіцієнт, що відповідає виконанню плану в 100%, а не більше

5) Визначення формули розрахунку змінної частини заробітної плати і питомої ваги того чи іншого КРІ в змінної частини.

Розрахунок премії на основі КРІ для керівника відділу маркетингу та збуту проводиться за формулою [43]:

$$\text{Премія} = (\text{БФ КРІ}_1 \times A + \text{БФ КРІ}_2 \times B + \text{БФ КРІ}_3 \times C) \times D, \quad (3.1)$$

де БФ КРІ<sub>1, 2, 3</sub> - максимальний бонусний фонд (розмір премії), помножений на вагу КРІ<sub>1, 2, 3</sub>;

A – поправочний коефіцієнт до КРІ<sub>1</sub> (тобто при виконанні плану продажів менш ніж на 60% бонус за цим показником не нараховується (A = 0); при виконанні плану продажів більш ніж на 61% бонус нараховується пропорційно виконанню);

B – поправочний коефіцієнт до КРІ<sub>2</sub>;

C – поправочний коефіцієнт до КРІ<sub>3</sub>;

D – стоп-фактор, загальний блокуючий поправочний коефіцієнт, обнуляє виплату бонусу у разі недостиження мінімальних порогових значень з будь-якого KPI.

6) Оформлення документа «Матриця KPI».

Згідно даної системи відстеження KPI підприємства жоден відділ і жодна людина не залишається без призначеного показника.

Впровадження запропонованої системи мотивації персоналу ТОВ «Нестле Україна» дозволять відстежити результативність та оцінити внесок кожного в реалізації запропонованих стратегій розвитку.

По-друге, окрім впровадження системи KPI також пропонуємо додаткові соціальні виплати та гарантії.

У діючій системі матеріального та соціально-психологічного стимулювання ТОВ «Нестле Україна» основний акцент робиться на оплачені відпустки; оплачені дні тимчасової непрацездатності. Загальний список соціальних виплат підприємству слід обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Додатковими соціально-економічними виплатами і гарантіями в ТОВ «Нестле Україна» можуть стати:

- нагородження до особистих свят;
- нагородження до професійних свят;
- преміювання працівників адміністративного складу за знання іноземних мов;
- преміювання працівників, що займаються самонавчанням в позаробочий час.

По-третє, спонтанні подарунки. Невеликі презенти співробітникам просто для гарного настрою не можуть не радувати і не стимулювати працювати.

По-четверте, надання путівок. Надання дитячих путівок в табори або санаторії, солодких подарунків на свята.

По-п'яте, премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний. В інших країнах вже давно практикуються такі методи мотивації і стимулювання персоналу, як надання премії тим, хто не хворів весь рік і постійно проходив медичне обстеження.

По-шосте, пропонуємо провести розіграш комплексу тренінгів для працівників підприємства, за рахунок сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів.

Пропонуємо скористатися послугами компанії «Формула успіху»

З переліку тренінгів, що пропонує компанія «Формула успіху», нас цікавить тренінг «Нематеріальне стимулювання праці», «Організація продажу», «Як стати лідером», «Як позбутися прокрастинації», «Мотиваційне управління», «Техніка продажів великим клієнтам».

Пропонуємо розіграти 14 квитків на тренінги. Загальна величина витрат на проведення тренінгів становить на 14 осіб:  $2400 \cdot 14 = 33600$  грн.

Таким чином, пропонуємо впровадити стратегію управління мотивацією персоналу на основі впровадження методики KPI та розробки системи матеріального стимулювання, що включає наступні заходи: виплата додаткових соціальних виплат та гарантій; спонтанні подарунки; надання путівок; премії тим, хто не виходив тривалий час на лікарняний; розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів.

### **3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів**

Проведемо оцінку витрат на проведення заходів нематеріального та матеріального стимулювання праці робітників ТОВ «Нестле Україна» та економічний ефект від їх впровадження. Витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці показані таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна»

| №    | Захід нематеріального стимулювання                                                                       | Витрати, грн |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1    | 2                                                                                                        | 3            |
| 1    | проведення конкурсу «Кращий працівник року»                                                              |              |
| 1.1. | бланки для обрання номінантів                                                                            | 300          |
| 1.2. | витрати на оренду он-лайн порталу                                                                        | 100          |
| 1.3. | витрати на проведення нагородження номінантів                                                            | 1000         |
|      | Всього витрат на проведення конкурсу «Кращий працівник року»                                             | 1400         |
| 2    | проведення жартівливого покарання гірших співробітників                                                  |              |
| 2.1. | грамоти для номінантів                                                                                   | 50           |
|      | Всього витрат на проведення жартівливого покарання гірших співробітників                                 | 50           |
| 3    | відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг                                      |              |
| 3.1. | ремонт приміщення                                                                                        | 10000        |
| 3.2. | меблі для техніки для кімнат розваг                                                                      | 30000        |
| 3.3. | настільні ігри, спортивний інвентар                                                                      | 2000         |
|      | Всього витрат на відкриття в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг                    | 42000        |
| 4    | надавати позаплановий вихідний день працівникам                                                          | 0            |
| 5    | вільне відвідування роботи                                                                               | 0            |
| 6    | інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії | 0            |
| 7    | організація системи адаптації персоналу                                                                  | 0            |
| 8    | необхідно залучати працівників до самоосвіти                                                             |              |
| 8.1. | оформлення підписки на онлайн професійні журнали та газети                                               | 4530         |
|      | Всього витрат на підписку                                                                                | 4530         |
|      | Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів стимулювання праці                           | 47980        |

Джерело: власна розробка автора

Для уточнення витрат на підписку проведемо розрахунок в таблиці 3.8

Пропонується оформити онлайн підписку на галузеві журнали, газети для підприємства.

Проведемо розрахунок витрат на проведення матеріальних заходів стимулювання праці.

Розрахувати витрати на впровадження методу КРІ можливо лише після практичного впровадження, так як фонд виплат по КРІ залежить від того як персонал виконає планові ключові показники за напрямками діяльності.

Таблиця 3.8 – Витрати на онлайн підписку

| Журнал / газета             | Вартість підписки<br>(місяць/квартал), грн. | Термін дії підписки,<br>міс./кв. | Загальні витрати,<br>грн. |
|-----------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Торгівля і ринок<br>України | 50/-                                        | 12/-                             | 600                       |
| Все про бух облік           | 110,8/-                                     | 12/-                             | 1330                      |
| Рітейл                      | -/400                                       | -/4                              | 1600                      |
| Бізнес                      | -/250                                       | -/4                              | 1000                      |
| Всього                      | -                                           | -                                | 4530                      |

Джерело: власна розробка автора

Спрогнозуємо можливий варіант впровадження системи КРІ для певних працівників з призначенням лише одного показника КРІ (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Встановлені цілі КРІ для співробітників ТОВ «Нестле Україна»

| Посада                                        | Показник                                                                                                            | Формула                                                                                                                                                                 | КРІ                                | Граничне<br>значення<br>КРІ <sup>1</sup> |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|
| 1                                             | 2                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                                       | 4                                  | 5                                        |
| Керівник<br>відділу<br>маркетингу<br>та збуту | План продажів<br>(відсоток від виконання<br>плану)                                                                  | $(Q_{\text{ф}} / Q_{\text{пл}}) * 100\%$ , де<br>$Q_{\text{ф}}$ – фактичний обсяг<br>продажів, $Q_{\text{пл}}$ –<br>плановий обсяг продаж                               | План<br>продажів<br>100%           | 70%                                      |
| Маркетолог                                    | Частка ринку по марці<br>(відсоток від<br>загального числа марок<br>на ринку)                                       | Дані зовнішніх<br>маркетингових<br>агентств                                                                                                                             | Частка<br>ринку по<br>марці<br>20% | менше<br>10%                             |
| Менеджер зі<br>збуту                          | Розробити і провести<br>захід для 50 клієнтів<br>(30% ключових і 70%<br>потенційних)                                | Відвідання заходу<br>клієнтами. Система<br>виміру: (фактична<br>кількість відвідувачів) /<br>(планова кількість<br>відвідувачів)                                        | 90%<br>відвідання<br>заходу        | менше<br>50%                             |
| Головний<br>бухгалтер                         | Своєчасна подача<br>податкової декларації                                                                           | Дані податкової служби                                                                                                                                                  | 100%                               | менше<br>50%                             |
| Бухгалтер                                     | Своєчасне проведення<br>платіжних операцій<br>(відсоток від<br>загального числа<br>виконаних платіжних<br>операцій) | $(O_{\text{п сер}} / O_{\text{п заг}}) * 100\%$ , де $O_{\text{п сер}}$ -<br>число платіжних<br>операцій, виконаних в<br>термін, $O_{\text{п заг}}$ -<br>загальне число | 100%                               | менше<br>50%                             |
| Керівник<br>юридичного<br>відділу             | Число виграних справ<br>(відсоток від<br>загального числа справ)                                                    | $(Q_{\text{в}} / Q_{\text{заг}}) * 100\%$ , де<br>$Q_{\text{в}}$ - число виграних<br>справ, $Q_{\text{заг}}$ - загальне<br>число справ                                  | 100%                               | менше<br>50%                             |

Продовження табл.3.9

| 1     | 2                                                   | 3                             | 4             | 5                 |
|-------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|-------------------|
| Юрист | Сума стягнутих і збережених для підприємства грошей | Дані звіту юридичного відділу | 1 000 000 грн | менше 500 000 грн |

<sup>1</sup>Граничне значення КРІ – це показник при якому бонус не нараховується.

Джерело: власна розробка автора

У всіх підрозділах підприємства дохід співробітників слід розділити на оклад і премію, яка формується в залежності від наближення до рівня КРІ. Обидві частини чітко можна виміряти в гривнях і відсотках. Проведемо розрахунок премії згідно КРІ для окремих працівників з урахуванням того, що для працівників встановлені бонусні фонди премій в розмірі що показані в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Структура оплати праці з урахуванням КРІ

| Посада                               | Оклад      |    | Премія КРІ |    |
|--------------------------------------|------------|----|------------|----|
|                                      | сума, грн. | %  | сума, грн. | %  |
| Керівник відділу маркетингу та збуту | 8000       | 50 | 8000       | 50 |
| Маркетолог                           | 9600       | 50 | 6400       | 50 |
| Маркетолог                           | 9600       | 50 | 6400       | 50 |
| Маркетолог                           | 9600       | 50 | 6400       | 50 |
| Менеджер зі збуту                    | 9600       | 80 | 1600       | 20 |
| Менеджер зі збуту                    | 9600       | 80 | 1600       | 20 |
| Менеджер зі збуту                    | 9600       | 80 | 1600       | 20 |
| Менеджер зі збуту                    | 9600       | 80 | 1600       | 20 |
| Головний бухгалтер                   | 12000      | 60 | 5400       | 40 |
| Бухгалтер                            | 9600       | 75 | 2100       | 25 |
| Бухгалтер                            | 9600       | 75 | 2100       | 25 |
| Бухгалтер                            | 9600       | 75 | 2100       | 25 |
| Керівник юридичного відділу          | 15000      | 50 | 10000      | 50 |
| Юрист                                | 9900       | 50 | 6600       | 50 |
| Юрист                                | 9900       | 50 | 6600       | 50 |
| Юрист                                | 9900       | 50 | 6600       | 50 |

Джерело: власна розробка автора

Проведемо розрахунок оплати праці з урахуванням виконання показників КРІ в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок оплати праці з урахуванням КРІ

| Посада                               | КРІ  |      | Процент виконання КРІ | Коефіцієнт | премія  |          |
|--------------------------------------|------|------|-----------------------|------------|---------|----------|
|                                      | план | факт |                       |            | можлива | фактична |
| 1                                    | 2    | 3    | $4=3/2*100\%$         | 5          | 6       | $7=5*6$  |
| Керівник відділу маркетингу та збуту | 100  | 90   | 90                    | 1          | 8000    | 8000     |
| Маркетолог                           | 20   | 21   | 105                   | 1,2        | 6400    | 7680     |
| Маркетолог                           | 20   | 20   | 100                   | 1          | 6400    | 6400     |
| Маркетолог                           | 20   | 15   | 75                    | 0,5        | 6400    | 3200     |
| Менеджер зі збуту                    | 90   | 90   | 100                   | 1          | 1600    | 1600     |
| Менеджер зі збуту                    | 90   | 90   | 100                   | 1          | 1600    | 1600     |
| Менеджер зі збуту                    | 90   | 90   | 100                   | 1          | 1600    | 1600     |
| Менеджер зі збуту                    | 90   | 90   | 100                   | 1          | 1600    | 1600     |
| Головний бухгалтер                   | 100  | 80   | 80                    | 0,5        | 5400    | 2700     |
| Бухгалтер                            | 100  | 50   | 50                    | 0          | 2100    | 0        |
| Бухгалтер                            | 100  | 60   | 60                    | 0          | 2100    | 0        |
| Бухгалтер                            | 100  | 60   | 60                    | 0          | 2100    | 0        |
| Керівник юридичного відділу          | 100  | 70   | 70                    | 0,5        | 10000   | 5000     |
| Юрист                                | 100  | 60   | 60                    | 0          | 6600    | 0        |
| Юрист                                | 100  | 70   | 70                    | 0,5        | 6600    | 3300     |
| Юрист                                | 100  | 130  | 130                   | 1,5        | 6600    | 9900     |
| Всього                               |      |      |                       |            | 75100   | 52580    |

Джерело: власна розробка автора

Введення КРІ зачепить низку фахівців, робота яких буде вестися відповідно до даних показниками. Так працюватимуть працівники відділу маркетингу та збуту, бухгалтери, юристи. Сума преміальних трохи відрізняється. Найбільший відсоток отримують працівники відділу маркетингу та збуту та юристи (до 50 відсотків). Іншим співробітникам належить до 30 відсотків. Щомісяця фахівець повинен виконувати 1-5 завдань, і будь-яка з них впливає на формування преміальної частини. Кількість завдань залежить від рівня складності та специфіки роботи співробітника. Наприклад керівник відділу маркетингу та збуту працює відповідно до плану, і, в залежності від якості виконання, отримує виручку. Якщо план виконується

менше ніж на 60%, людина не отримує премію. Якщо ж даний показник досягається, а тим більше – доходить до 60-85%, преміальні множаться на 0,5 і становлять 4000 грн. Якщо план виконується на 86-100%, преміальні множаться вже не на 0,5, а на 1 і сума премії дорівнює 8000 грн. При перевиконанні плану і рівні показника більше 100, коефіцієнт становить 1,2, що сприяє формуванню премії в 9600 грн.

Розмір премії залежить від виконання вагомих завдань. Коли досягаються значимі цілі KPI, преміальні збільшуються

Інші керівники можуть працювати з власними KPI. Приклад: начальник відділу по матеріально-технічному постачанню отримує премію в залежності від того, наскільки високий маржинальний прибуток від придбаних матеріалів, керівник юридичного відділу - наскільки ефективна презентаційна діяльність. Істотною ланкою в управлінському процесі є юристи. У зв'язку з цим до уваги приймаються і діяльність презентаційного характеру, і рівень доходу. Перед фахівцями підприємства стоїть завдання – ініціювати претензії в розмірі близько 80%. Співробітники займаються врегулюванням спірних ситуацій, стежать за тим, щоб субпідрядники дотримувалися терміни, а рівень роботи був на достатньому якісному рівні. На цій підставі керівник юридичного відділу отримує премію, на розмір якої впливає те, в якій кількості надійшли претензії (мова йде про претензії, щодо яких висунуто судові рішення про відшкодування збитку), і яка кількість з них вдалося ініціювати. Якщо KPI показники ефективності співвідносяться між собою на 86 - 100%, до премії застосовується коефіцієнт 1. Якщо показник становить 100% - коефіцієнт 1,2. Якщо фахівець досягає показника в 130%, по відношенню до його премії застосовують коефіцієнт 1,3.

Досягаючи поставлених KPI цілей, працівники демонструють зацікавленість у процвітанні підприємства. Якщо робота виконана, і результат досягнутий, значить, фахівці досить постаралися. KPI і мотивація персоналу тісно пов'язані між собою. KPI мотивує персонал не тільки до виконання поточних завдань, а й до довгостроковим перспективам в роботі і зростання

доходу в подальшому.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від вдосконалення управління мотивацією та стимулюванням діяльності працівників ТОВ «Нестле Україна». Насьогодні розвиток стимулювання праці на основі матеріального та нематеріального стимулювання та інвестицій у нього, дослідники стверджують, що в сучасних умовах економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу більш високий, ніж від вкладень у засоби виробництва.

Дослідження, проведені в 3200 американських компаніях Р. Земським і С. Шамаколе (Університет штату Пенсільванія), показали, що 10%-е збільшення витрат на тренінг персоналу дає приріст продуктивності праці 8,5%, у той час як таке ж збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки 3,8%. Спеціалісти американського товариства тренінгу і розвитку (ASTD) підраховали, що 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол доходів [36].

В компанії «Motorola» кожен долар, вкладений в освіту, приносить 33 долари прибутку. Розроблена і впроваджена на одному з підприємств «Motorola» в 1987 році програма підвищення якості «Six Sigma» дозволила знизити показник браку до 0,1% і скоротити на 84% витрати, пов'язані з низькою якістю [36].

Оцінку ефективності заходів, щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Нестле Україна» проведемо на основі співставлення витрат для впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення на запланованого приросту доходу від їх практичної реалізації.

Для створення системи KPI ТОВ «Нестле Україна» необхідна команда фахівців у складі двох чоловік, яким знадобиться приблизно 1 місяць, якщо врахувати що зарплата одного фахівця відділу кадрів в день складає 300 грн., то отримуємо:

$$300 \text{ грн.} \times 22 \text{ робочих дні} \times 2 \text{ чол.} = 13200 \text{ грн.};$$

$$\text{Нарахування на заробітну плату: } 13200 \times 22\% = 2904 \text{ грн.};$$

Всього витрати на створення системи KPI в ТОВ «Нестле Україна» становлять 16104 грн.

Для забезпечення запропонованих заходів з матеріальної мотивації персоналу необхідно здійснити такі витрати (табл. 3.12).

Таким чином, вартість заходів щодо впровадження програми матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Нестле Україна» становить 266590 грн., в яку входять витрати на впровадження методу KPI, бюджет виплат додаткових соціальних виплат та гарантій, бюджет спонтанних подарунків.

Зведемо всі заплановані витрати на проведення заходів, щодо удосконалення мотивування персоналу в одну таблицю (табл. 3.13).

Таблиця 3.12 – Вартість заходів щодо впровадження матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Нестле Україна»

| №      | Захід нематеріального стимулювання                                                                                    | Витрати, грн |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1      | 2                                                                                                                     | 3            |
| 1      | впровадження методу KPI                                                                                               | 16104        |
| 2      | виплата додаткових соціальних виплат та гарантій                                                                      | 100000       |
| 3      | спонтанні подарунки                                                                                                   | 7886         |
| 4      | надання путівок                                                                                                       | 100000       |
| 5      | премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний                                                                       | 9000         |
| 6      | розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів | 33600        |
| Всього |                                                                                                                       | 266590       |

Джерело: власна розробка автора

Отже, для удосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нестле Україна» необхідно провести комплекс заходів на суму 314 тис. 570 грн.

Таблиця 3.13 - Кошторис запланованих заходів для мотивування персоналу ТОВ «Нестле Україна»

| № | Захід                                                                          | Витрати, грн. |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів стимулювання праці | 47980         |
| 2 | Загальна сума витрат на впровадження матеріальних заходів стимулювання праці   | 266590        |
|   | Всього                                                                         | 314570        |

Джерело: власна розробка автора

Відповідно, якщо 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол доходу, то, враховуючи песимістичний сценарій, дохід компанії ТОВ «Нестле Україна» виросте на 943,71 тис. грн. (314570 грн. \*3) та становитиме 9418619 тис.грн.

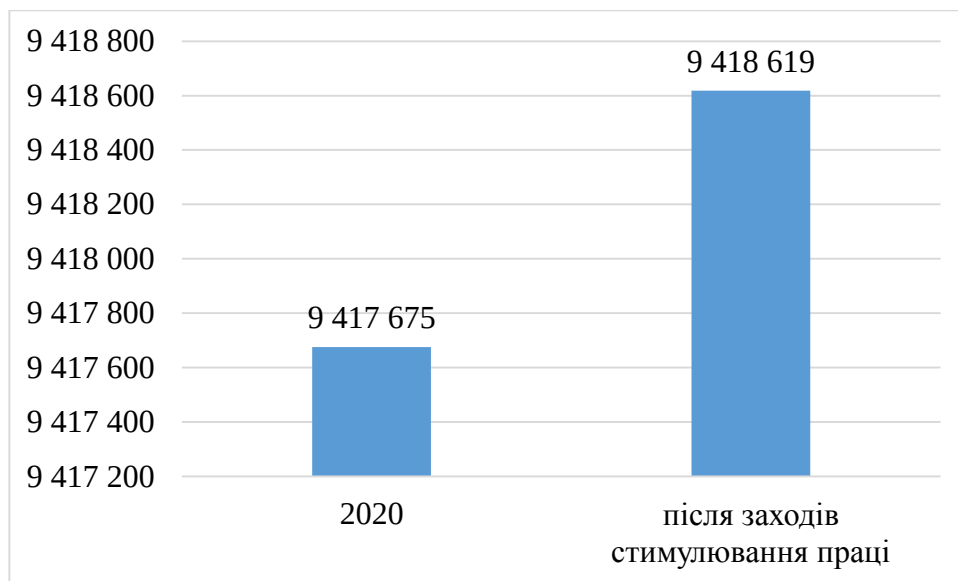


Рисунок 3.2 – Зміна чистого доходу від реалізації в результаті удосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нестле Україна», тис. грн.

Джерело: власна розробка автора

Крім економічного ефекту, впровадження заходів щодо удосконалення стимулювання праці персоналу матиме ще й соціальний ефект. Розглянемо передбачуваний соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Прогнозований соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів

| Заходи, що пропонуються                              | Предбачуваний ефект                                |                                                   |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                      | Для ТОВ «Нестле Україна»                           | Для персоналу                                     |
| Проведення конкурсу «Кращий працівник року»          | Зростання ефективності діяльності                  | підвищення рівня самоосвіти та професійного рівня |
| Створення системи КРІ                                | Лояльність працівників                             | Спонування до ефективної праці                    |
| Створення можливості отримання інформації персоналом | Зростання рівня професійної кваліфікації персоналу | Спонування до підвищення рівня самоосвіти         |
| Впровадження умов для самоосвіти                     | Поліпшення роботи в групі                          | Задоволення трудовою діяльністю                   |
| Проведення престижних корпоративних тренінгів        | Підвищення авторитету у працівників                | Вдячність до уваги керівництва                    |

Джерело: власна розробка автора

Отже, в результаті проведення конкурсу «Кращий працівник року» зросте ефективність діяльності підприємства, а також матиме місце підвищення рівня самоосвіти та професійного рівня персоналу, як наслідок впровадження системи КРІ зросте лояльність працівників, а також матиме місце спонування до ефективності праці, впровадження умов для самоосвіти дозволить поліпшити роботу в групі.

Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління стимулюванням праці персоналу дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці та рівень їх мотивації.

### Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу пропонуємо впровадити стратегію управління мотивацією персоналу на основі впровадження методики КРІ та розробки системи матеріального стимулювання, що включає наступні заходи: виплата додаткових соціальних виплат та гарантій; спонтанні подарунки; надання

путівок; премії тим, хто не виходив тривалий час на лікарняний; розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів («Нематеріальне стимулювання праці», «Організація продажу», «Як стати лідером», «Як позбутися прокрастинації», «Мотиваційне управління», «Техніка продажів великим клієнтам»). Також доцільним є проведення нематеріальних заходів, таких як проведення конкурсу «Кращий працівник року»; проведення жартівливого покарання гірших співробітників; відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг; надавати позаплановий вихідний день працівникам; вільне відвідування роботи; інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії тощо. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів показала, що витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна» становлять 47980 грн. Для забезпечення запропонованих заходів з матеріальної мотивації персоналу необхідно здійснити такі витрати: впровадження методу KPI 16104 грн., виплата додаткових соціальних виплат та гарантій 100 000 грн., спонтанні подарунки 7886 грн., розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів 33600 грн. Загальний бюджет матеріальних стимулів 266 590 грн. Тобто, для удосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нестле Україна» необхідно провести комплекс заходів на суму 314 тис. 570 грн. В результаті дохід компанії ТОВ «Нестле Україна» виросте на 943,71 тис. грн. та становитиме 9418619 тис.грн Крім економічного ефекту, впровадження заходів щодо удосконалення стимулювання праці персоналу матиме ще й соціальний ефект: підвищення рівня самоосвіти та професійного рівня; спонукання до ефективної праці; спонукання до підвищення рівня самоосвіти; задоволення трудовою діяльністю; вдячність до уваги керівництва Практичне впровадження вищеперерахованих заходів буде сприяти підвищенню ефективності системи управління ТОВ «Нестле Україна».

## ВИСНОВОК

В роботі на основі теоретичних та практичних узагальнень розроблено систему заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці на промисловому підприємстві ТОВ «Нестле Україна». В результаті дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Встановлено, що система стимулювання праці працівників стала займати одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на поведінку працівників та результати їх діяльності. Аналіз наукових джерел за темою дослідження виявив, що в наукових джерел поряд з поняттям «стимулювання» досить часто зустрічається поняття «мотив», а іноді дані поняття ототожнюються. Проблематика стимулювання праці була вивчена дослідниками в застосуванні до різних сфер діяльності (Шостак І.В., Колесник В. І., Дибач І. О., Літвінов В. І., Дорофєєв О. В., Желєзний М. Ф., Юр'єв В. І., Романюк І. А. ). В практичній площині заходи стимулювання праці були розглянуті автором Чубар Т. С.. Значний доробок в сфері вивчення стимулювання праці торкається аспектів нематеріального стимулювання та їх значення та переваги (Літвінов В. І. , Артеменко А. К., Гончаренко Н. Г, Райко М. С.. Місце матеріального стимулювання праці в системі управління персоналом вивчали Шедяков В. Є., Вербівська Л. В. , Комарницький І. М. Вагоме значення стимулювання праці в системі управління персоналом стало відігравати в сучасних умовах впровадження інновацій (Твердушка Т.Б., Артеменко А. К. , Герасимяк Н. В.

2. Методичні положення управління системою стимулювання праці на підприємстві спираються на функції, що виконує стимулювання праці персоналу: економічна, соціальна, моральна. Фінансові стимули бувають наступних видів: фінансові винагороди, премії, підвищення, бонуси, путівки.. До нефінансових форм мотивації працівників належать: надання позапланових вихідних, картки на харчування, корпоративні заходи, корпоративні поїздки, пропозиції тренінгів та курсів, а також можливості

вертикального та горизонтального просування по службі. Також вважаємо, що необхідною складовою процесу стимулювання є формування системи критеріїв оцінки досягнень працівників, який буде залежати від виду персоналу. Провідний зарубіжний досвід показує, що існують схожі риси між системами стимулювання праці в США і Франції, які вдало використовують принципи індивідуалізація заробітної плати, через оцінку результатів роботи. Японська модель спирається на ріст продуктивності праці. У Німеччині господарюючий суб'єкт укладає договори з власними працівниками на предмет того, що працівник має право на власний розсуд використовувати робочий час при цьому забезпечуючи високі показники роботи. Швецька модель мотивації та вказали, що характеризується достатньо сильною соціальною політикою, яка спрямована на перерозподіл національного доходу між малозабезпеченими верствами населення. Встановлено, що в даний час розрізняють такі принципи стимулювання: доступність; чутливість; поступовість; диференціація; гнучкість та ефективність; складність.

3. Аналіз господарської діяльності та системи стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна» було розпочато з надання організаційно-економічної характеристики підприємства. ТОВ «Нестле Україна» - є лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ „Торчин”), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та „Світоч”) та продукти швидкого приготування (ТМ „Мівіна”). За даними аналізу встановлено, що за 2020 рік підприємство отримало 339 408 тис.грн. прибутку, що на 106,3% більше ніж в 2018 році. Про підвищення фінансової стійкості ефективності діяльності свідчить зростання показників рентабельності з (-56,3%) в 2015 році до 12,3% в 2020 році. Ринковий скоринг показує, що компанія має високу ринкову потужність. Головною ТМ ТОВ «Нестле Україна» в Україні є «Світоч». На підставі побудованого багатокутника конкурентоспроможності, можна стверджувати, що ПАТ «ЛКФ «Світоч»» є досить конкурентоспроможним.

4. Аналіз системи управління персоналом і використання трудового потенціалу на ТОВ «Нестле Україна» показав, що система управління персоналом ТОВ «Нестле Україна» є сучасною та ефективною так як Нестле є ТНК та має розроблені передові стандарти управління персоналом, що включають найкращі методи стимулювання, навчання, рекрутування персоналу. В ТОВ «Нестле Україна» діє Положення про навчання співробітників. В структурі персоналу підприємства найменшу частку складає керівний та допоміжний персонал, а найбільшу – фахівці; на підприємстві найбільше працює чоловіків; найбільше працівників знаходилось у вікових межах 36–40 років; більша частина працівників працює на підприємстві 1–3 роки.

5. Дослідження основних проблем системи стимулювання праці на ТОВ «Нестле Україна» виявило, що система стимулювання збуту та управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нестле Україна» є складовою організаційної культури. Але аналіз за методикою ОСАІ показав, що організаційна культура ТОВ «Нестле Україна» відноситься до категорії «Бюрократія». Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Друга проблема - це орієнтація в основному на подарунки, без виявлення основних драйверів залученості та без КРІ.

6. З метою підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу пропонуємо впровадити стратегію управління мотивацією персоналу на основі впровадження методики КРІ та розробки системи матеріального стимулювання, що включає наступні заходи: виплата додаткових соціальних виплат та гарантій; спонтанні подарунки; надання путівок; премії тим, хто не виходив тривалий час на лікарняний; розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів («Нематеріальне стимулювання праці», «Організація продажу», «Як стати лідером», «Як позбутися прокрастинації», «Мотиваційне управління», «Техніка продажів великим клієнтам»). Також доцільним є проведення нематеріальних заходів, таких як

проведення конкурсу «Кращий працівник року»; проведення жартівливого покарання гірших співробітників; відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг; надавати позаплановий вихідний день працівникам; вільне відвідування роботи; інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії тощо.

7. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів показала, що витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна» становлять 47980 грн. Для забезпечення запропонованих заходів з матеріальної мотивації персоналу необхідно здійснити такі витрати: впровадження методу КРІ 16104 грн., виплата додаткових соціальних виплат та гарантій 100 000 грн., спонтанні подарунки 7886 грн., розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів 33600 грн. Загальний бюджет матеріальних стимулів 266 590 грн. Тобто, для удосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нестле Україна» необхідно провести комплекс заходів на суму 314 тис. 570 грн. В результаті дохід компанії ТОВ «Нестле Україна» виросте на 943,71 тис. грн. та становитиме 9418619 тис.грн Крім економічного ефекту, впровадження заходів щодо удосконалення стимулювання праці персоналу матиме ще й соціальний ефект: підвищення рівня самоосвіти та професійного рівня; спонукання до ефективної праці; спонукання до підвищення рівня самоосвіти; задоволення трудовою діяльністю; вдячність до уваги керівництва Практичне впровадження вищеперерахованих заходів буде сприяти підвищенню ефективності системи управління ТОВ «Нестле Україна».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зниження соціального захисту *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 361 - 368.
2. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152 - 163.
3. Вербівська Л. В. Особливості застосування нематеріального стимулювання працівників ПАТ НАСК "Оранта" *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. URL: Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/find\\_2019\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_23). (дата звернення 26.05.2021)
4. Герасимяк Н. В. Сутність та складові стимулювання інноваційної активності працівників підприємства *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 80 89.
5. Гончаренко Н. Г. Матеріальне стимулювання праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 295 - 300.
6. Давидова О. В. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 61- 68
7. Дибач І. Науково методичне забезпечення матеріального стимулювання праці науково педагогічних працівників *Проблеми і перспективи економіки та управління* 2019. №4. С. 37 51.
8. Дорофєєв О. В. Мотивація та стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 152 - 157
9. Желєзний М. Ф. Вдосконалення механізму стимулювання праці в аграрних формуваннях за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результатів діяльності) *Інноваційна економіка*. 2017. № 7 8. С. 55 - 60.

10. Забаштанський М. М. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 24(2). С. 49 - 52.
11. Заїнчковський А. О. Формування системи стимулювання праці з метою підвищення ефективності діяльності підприємства *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26, № 6. С. 82 - 89.
12. Кравченко А. З історії радянської соціології: концепція стимулювання праці І.М.Попової *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2017. № 3. С. 160 - 173.
13. Колесник В. І. Стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, Вип. 2. С. 62 - 67.
14. Комарницький І. М. Потенціал немонетарного стимулювання працівників сервісної економіки *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 60 69.
15. Літвінов В. І. Оцінка взаємозалежності величини доходів сільськогосподарських підприємств і витрат на матеріальне стимулювання працівників *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 288 - 295.
16. Минка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві *Соціально гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113 115.
17. Наші корпоративні принципи ведення бізнесу: вебсайт. URL: [https://www.nestle.ua/csv/what\\_is\\_csv/business\\_principles](https://www.nestle.ua/csv/what_is_csv/business_principles) (дата звернення 26.05.2021)
18. Офіційний сайт кондитерської корпорації «ROSHEN»: вебсайт. URL: <https://www.roshen.com/?ntvduo=true> (дата звернення 26.05.2021)
19. Офіційний сайт компанії «ABK»: вебсайт. URL: <http://www.avk.ua/ua/uk> (дата звернення 26.05.2021)
20. Офіційний сайт корпорація «Конті»: вебсайт. URL: <http://www.konti.com/ua> (дата звернення 26.05.2021)

21. Попова И.М. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления / Попова И. М. К. : Наук. думка, 1976 207 с.
22. Потьомкіна О. В. Стимулювання праці як чинник забезпеченні ефективності використання персоналу *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 184 - 188.
23. Райко М. С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання *Право та інновації*. 2020. № 1. С. 59 - 64.
24. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудоресурсного потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 44. С. 120 - 124.
25. Сакур Л. М. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 84 - 88.
26. Сакур Л. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 198 - 202.
27. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100 - 107.
28. Твердушка, Тетяна Борисівна. Удосконалення організаційно економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2016. 20 с.
29. Філіпішина Л. М. Удосконалення системи оплати праці та стимулювання структурних підрозділів підприємств *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 15. С. 126 - 131.
30. Чубар Т. С. Розробка та впровадження нової системи стимулювання та мотивації праці в криворізькому УГГ ПАТ "Донецькоблгаз" *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 3. С. 97 - 102.

31. Шедяков В. Є. Стимулювання праці при зростанні елементів творчості *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 6. С. 112 - 121.
32. Шостак, Інна Володимирівна. Стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Київ. нац. торг. екон. ун-т. Київ, 2015. 23 с. :
33. Юр'єв В. І. Функціональні підсистеми організаційно економічного механізму стимулювання праці в туристичній сфері *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5(5). С. 11 - 14.
34. Chatzopoulou M. Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture Greece. Elsevier. 2015. p.8-16.
35. Офіційний сайт «Nestle». Nestle в Україні: вебсайт. URL: [https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine\\_](https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine_) (дата звернення 26.05.2021)
36. Офіційний сайт «Nestle»: вебсайт. URL: <https://www.nestle.com/> (дата звернення 26.05.2021)
37. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA: [http://www.ipedr.com/vol37/053\\_ICMEI2012\\_E10061.pdf](http://www.ipedr.com/vol37/053_ICMEI2012_E10061.pdf) (дата звернення 26.05.2021)
38. Офіційний сайт youcontrol. Експрес аналіз: вебсайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10897852#express\\_universal\\_file\\_](https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10897852#express_universal_file_) (дата звернення 26.05.2021)
39. Офіційний сайт youcontrol. Ринковий скоринг: вебсайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10897852&tb=market\\_scoring\\_\\_](https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10897852&tb=market_scoring__) (дата звернення 26.05.2021)
40. Офіційний сайт youcontrol. Фінансовий скоринг вебсайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10897852&tb=financial\\_scoring\\_\\_](https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10897852&tb=financial_scoring__) (дата звернення 26.05.2021)

41. КРІ Деякі аспекти впровадження системи крі в управлінні результативністю персоналу на підприємстві: вебсайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/83143784.pdf>\_(дата звернення 26.05.2021)

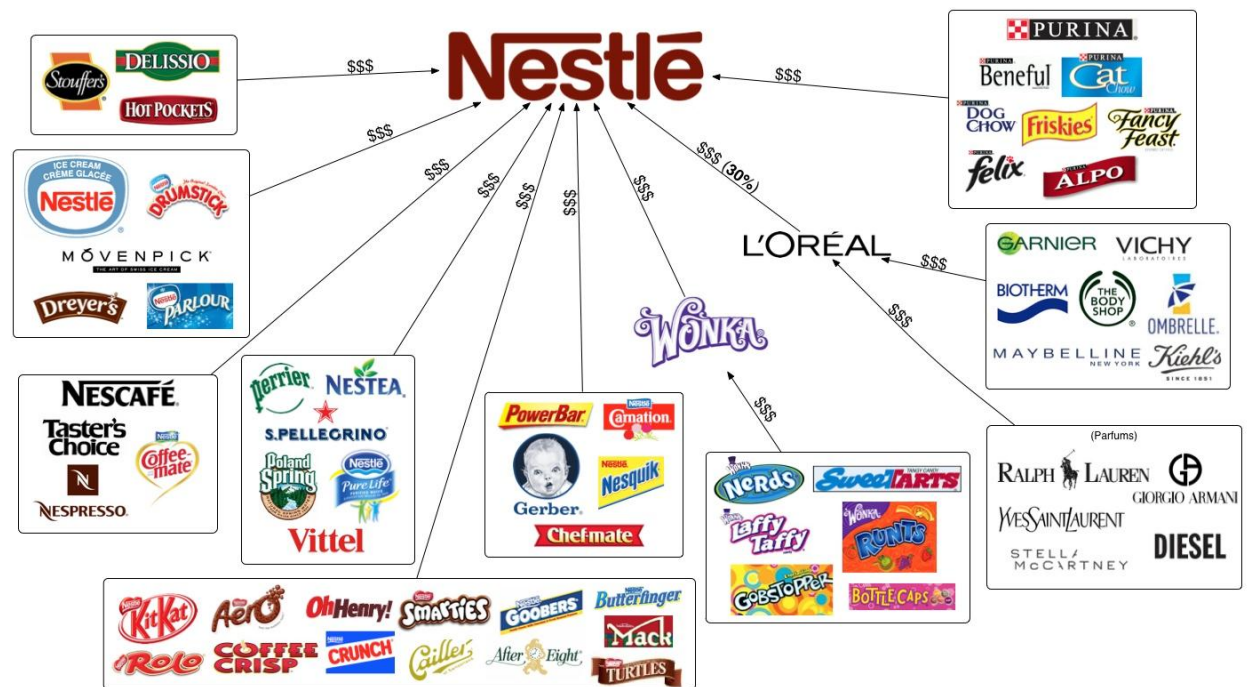
42. КРІ Вдосконалення механізму стимулювання праці в аграрних формуваннях за рахунок впровадження КРІ: вебсайт. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/291878.pdf>\_\_\_\_\_(дата звернення 26.05.2021)

43. КРІ : вебсайт. URL: [https://kpfu.ru/staff\\_files/F881771449/Safina\\_D.M.\\_Upravlenie\\_KPI\\_uchebnoe\\_posobie.pdf](https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M._Upravlenie_KPI_uchebnoe_posobie.pdf) (дата звернення 26.05.2021)

44. Виконання та захист дипломних робіт на здобуття ступеня бакалавра [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. В. Дергачова, К. О. Бояринова, Т. А. Коцко. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,3 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 105 с. – URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36668>

## ДОДАТКИ

## Додаток А



Бренди Nestlé