

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Удосконалення стимулювання праці на підприємстві»

Виконала: студентка групи: БЗМнск(н)-20

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Дар'я ШВЕЦЬ

Керівник: д.е.н., професор

Олена ВАРТАНОВА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Швець Дар'ї Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення стимулювання праці на підприємстві
2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління стимулюванням праці на підприємстві. 1.1. Стимулювання праці: поняття, форми. 1.2. систем управління стимулюванням праці на підприємстві. Розділ 2. Дослідження ефективності використання персоналу та стимулюванням праці на підприємстві. 2.1. Комплексна характеристика діяльності підприємства Кернел. 2.2. Дослідження управлінського підходу до зайнятості та людських ресурсів. Розділ 3. Стратегічні орієнтири розвитку групи Кернел та її персоналу. 3.1. Цілі розвитку персоналу в стратегії розвитку компанії Кернел. 3.2. Стратегія стимулювання як форма оптимізації управління персоналом

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор		
Розділ 1	Вартанова О.В., професор		
Розділ 2	Вартанова О.В., професор		
Розділ 3	Вартанова О.В., професор		
Висновки	Вартанова О.В., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління стимулюванням праці на підприємстві	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження ефективності використання персоналу та стимулюванням праці на підприємстві	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Стратегічні орієнтири розвитку групи Кернел та її персоналу	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Дар'я ШВЕЦЬ

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Олена ВАРТАНОВА

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Тетяна ЦАЛКО

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

**Швець Д.О. Удосконалення стимулювання праці на підприємстві. –
Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню систем управління стимулюванням праці персоналу та розкрито понятійно-категоріальний апарат. Вивчено та досліджено особливості управління персоналом на аграрному підприємстві. Узагальнено зарубіжний досвід застосування систем стимулювання персоналу. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства та використований управлінський підхід до зайнятості та стимулювання. Обґрунтовано напрями розвитку підприємства та цілі в системі управління персоналом.

Ключові слова: стимулювання праці, форми стимулів, управління, персонал, управлінський підхід, оптимізація, удосконалення.

ABSTRACT

**Shvets D.O. Improvement of labor stimulation at the enterprise. -
Manuscript.**

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of systems for the management of labor stimulation of personnel and the conceptual and categorical apparatus is revealed. Peculiarities of personnel management at an agricultural enterprise have been studied and researched. The foreign experience of using personnel incentive systems is summarized. A comprehensive analysis of the enterprise's activity and the management approach to employment and stimulation used. The company's development directions and goals in the personnel management system are substantiated.

Key words: labor stimulation, forms of incentives, management, personnel, management approach, optimization, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Стимулювання праці: поняття, форми	7
1.2. Систем управління стимулюванням праці на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Комплексна характеристика діяльності підприємства КЕРНЕЛ	27
2.2. Дослідження управлінського підходу до зайнятості та людських ресурсів	38
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ГРУПИ КЕРНЕЛ ТА ЇЇ ПЕРСОНАЛУ	50
3.1. Цілі розвитку персоналу в стратегії розвитку компанії Кернел	50
3.2. Стратегія стимулювання як форма оптимізації управління персоналом	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Основою управління персоналом залишається система матеріального стимулювання працівників, що дозволяє значно підвищити кінцеві результати трудової діяльності. Стимулювання праці - це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення власних цілей чи цілей організації. Стимулювання потрібне для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень.

Ефективна управлінська діяльність неможлива без розуміння мотивів і потреб працівників, а також правильного використання стимулів до праці. Питання стимулювання працівників до продуктивної праці є одним із найважливіших питань в умовах, коли підприємство прагне отримати якомога більше конкурентних переваг від найму і використання висококваліфікованого персоналу.

Матеріальну основу мотивації праці становить стимулювання, в основі якого лежить процес зовнішнього впливу на інтереси працівника за допомогою певного комплексу заходів (моральних, матеріальних, соціальних), здатних сприяти позитивному розвитку соціальних відносин між суб'єктами економічної діяльності та формуванню нового типу особистості. Це означає, що стимулювання праці, з одного боку, є матеріальною оболонкою мотивації персоналу, а з другого – несе в собі й нематеріальне навантаження, яке дає змогу людині реалізувати себе як особистість і як працівник одночасно. Виходячи із сучасних практичних уявлень щодо категорії стимулювання праці, виявлено, що домінуючим видом в існуючих умовах є матеріальне стимулювання. Тому на сьогодні одним з актуальних завдань сучасної економіки праці є всебічне дослідження проблем оплати праці в ринкових умовах господарювання.

Стимулювання грає вагомую роль, оскільки воно спрямоване на мотивацію співробітника до високоякісної праці, яка не лише покриває витрати

роботодавця на організацію процесу виготовлення, оплату праці, а й дозволяє отримати конкретну вигоду.

Відповідно тема, присвячена вивченню питань управління персоналом за рахунок стимулювання праці є актуальною та потребує вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ управління стимулюванням праці персоналу.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

- дослідити процеси управління стимулюванням праці;
- узагальнити існуючі системи управління стимулюванням праці на підприємстві;
- дослідити ефективність використання персоналу та стимулюванням праці на підприємстві;
- розкрити особливості управлінського підходу до зайнятості та людських ресурсів;
- систематизувати цілі розвитку персоналу в стратегії розвитку компанії Кернел;
- обґрунтувати зміст стратегії стимулювання як форми оптимізації управління персоналом.

Предметом є процес формування системи стимулювання праці персоналу яка розглядається в межах загальної системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження було обрано компанію КЕРНЕЛ.

Методи дослідження – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, метод історичного підходу – для відстеження хронології процесів, обробки даних – в процесі систематизації даних підприємства; графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стимулювання праці: поняття, форми

В теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули».

Термін «стимул» (від латинського *stimulus* – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо) [14].

Стимулювання праці – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення власних цілей чи цілей організації. Стимулювання потрібне для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень [3].

Отже під *стимулом* розуміють зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із-зовні.

Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Чим вища якість робочої сили, досконаліші трудові відносини, тим меншою є потреба у стимулюванні як засобі керування людьми, тим більше члени організації, причому без зовнішнього впливу, виявляють заінтересованість справами організації, її цілями.

У межах підприємства *стимулом* є будь-який фактор (предмет, явище, процес, який тією чи іншою мірою детермінує (спонукає, спрямовує, підштовхує) трудову поведінку працівників.

Стимулювання – процес вибору та застосування стимулів, здатних сформувати у людини систему мотивів до очікуваних дій.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.

Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [2].

Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття [29], категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [20].

Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [6, 16]. Отже, стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників.

Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання. Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення даних категорій, адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення. Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимул.

Під стимулюванням розуміємо прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії. Прямий примус – це найпримітивніше, класичне стимулювання, до якого належить застосування або загроза застосування безпосереднього фізичного впливу на людину. Непрямий примус – це застосування та обіцянка застосування різноманітної матеріальної винагороди за вчинення потрібної дії (позитивне стимулювання).

Різновидом непрямого примусу є загроза позбавлення винагороди за раніше виконані дії (негативне стимулювання). Варто зауважити, що спектр інструментів стимулювання широкий, але ефект від них, на жаль, короткочасний. За невеликий проміжок часу працівник здатний звикнути до того чи іншого методу стимулювання, а потім йому потрібне щось нове. А зміни викликають у людей, як це не дивно, певне невдоволення або навіть роздратування.

Тому інструменти стимулювання повинні бути простими і зрозумілими для працівника. Складні, комплексні інструменти зумовлюють неоднозначність

поняття, оскільки часто для працівника стає незрозумілим, чого від нього хочуть керівники.

Стимулювання – це результат винахідницьких роздумів керівників на тему «батога і пряника». Форм утілення того й іншого дуже багато, а їх комбінацій – безліч. Але все ж раціональне використання як «батога», так і «пряника» може спричинити поліпшення роботи персоналу, що не може негативно позначитися на роботі підприємства.

Системи стимулювання складаються з надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на ті чи інші дії працівників, можуть виступати в ролі антистимулів, що породжують негативний вплив на діяльність працівників. Звідси виникає необхідність постійного поліпшення удосконалення систем стимулювання. Типологія предметів, на які спрямовується вплив, що мотиваційно стимулює, може мати різні підстави. Можливі акценти стимулювання, що визначаються в залежності від пріоритетів діючого підприємства представлені у таблиці 1.1.

Беручи до уваги основні характеристики стимулювання можна сформулювати загальні вимоги до систем стимулювання, які передбачають

- визначення об'єктів стимулювання з позиції досягнення цілей підприємства при всебічному врахуванні організаційно-технічних, соціально-економічних та інших умов підприємства і працівників. Основою стимулювання завжди є досягнення цілей підприємства, але ці цілі щодо різних ділянок виробництва і працівників можуть бути конкретизовані у певних об'єктах стимулювання за умови узгодження з кінцевими цілями діяльності підприємства;

- порівняння стимулів з інтересами працівників – як із загальними інтересами, так і з інтересами окремих професійних і соціальних груп працівників;

Таблиця 1.1

Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів
підприємства

Об'єкт стимулювання	Характеристика об'єкта стимулювання
Суб'єкт стимулювання	окремий працівник; група, колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	фізична; емоційна; розумова; організаційна
Ступінь відповідальності	мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників і т.п.
Ступінь ризику	здоров'я; гроші
Економія	робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до прибутку	збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану і т.д.
Стаж роботи на підприємстві	іспитовий термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д.
Соціальні виплати і пільги	оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	консультування; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	створена під завдання творча група; відділ, підрозділ
Кар'єрне зростання	рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

– вагомість стимулів у свідомості працівників щодо даного (кожного) об'єкта стимулювання. У кожному випадку має забезпечуватися вагомість стимулу, нижче за якої в працівника зникає інтерес діяти у визначеному системою стимулювання напрямку;

– сталість, безперервність впливу системи на працівника, що припускає, з одного боку, упевненість працівника, що стимули нікуди не зникнуть, їх не скасують, з другого боку, як правило, відносно невеликі періоди часу, у які

працівник одержує визначений стимул, а з третього боку, досить тривале застосування системи стимулювання в незмінному вигляді;

– відкритість систем стимулювання. З одного боку, системи, що використовуються, мають бути відомі на підприємстві, вони не повинні бути «секретом» лише тих працівників, до яких застосовуються, з іншого, вони не повинні розроблятися келійно, без участі як тих, до яких будуть застосовуватися системи, так і трудового колективу в цілому. У протилежному випадку важко уявити ефективну реалізацію вимог формування систем стимулювання; – своєчасне внесення змін у системи стимулювання, пов'язаних із принциповими змінами в діяльності підприємства;

– конкурентоспроможність систем стимулювання, використовуваних на даному підприємстві, по відношенню до інших підприємств. Ринок праці є рухливим. У зв'язку ж з новими науково-технічними тенденціями в розвитку виробництва підприємства зацікавлені у формуванні стабільних висококваліфікованих кадрів фахівців і працівників.

Втрата кожного такого працівника негативно позначається на роботі підприємства. Звідси – необхідність спрямувати систем стимулювання на закріплення кадрів, а це можливо лише за умови застосування конкурентних систем.

Зазначені вимоги до формування систем стимулювання стосуються однаковою мірою формування як матеріальних, так і нематеріальних систем стимулювання поведінки працівників. Але тут є специфічні вимоги та особливості. Розглядаючи можливі системи стимулювання працівників, слід зазначити, що їх багато; вони принципово відрізняються за об'єктами стимулювання, формами впливу, колами працівників, на яких поширюються, сферами використання, іншими характеристикам.

Одним з важливих методів управління персоналом є класифікація систем стимулювання в рамках системи стимулювання. Класифікація дає змогу поділити системи стимулювання на частини, виходячи з визначених критеріїв, виявити можливості кожної з них у стимулюванні та побудувати на цій основі

план дій з трансформування (удосконалення) систем для формування потрібної для підприємства поведінки працівників [6].

Як показують дослідження, дієвість системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в управлінні його розвитком може бути забезпечена за рахунок [6]:

- адекватного визначення цілей підприємства та їх роз'яснення усім працівникам для забезпечення взаємозв'язку цілей підприємства з цілями окремих підрозділів та їх керівників;

- детального моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для всіх посадових осіб організації;

- координації в роботі підрозділів служби людських ресурсів;

- постійної взаємодії спеціалістів із людських ресурсів із лінійними керівниками, які безпосередньо управляють персоналом;

- залучення керівників до участі у «привабливих» для них формах роботи з персоналом – проведення співбесід з кандидатами, занять із професійного навчання, управління окремими проектами. Це дасть їм змогу придбати досвід безпосередньої участі в розробленні і застосуванні методів управління людськими ресурсами і дасть можливість створити більш об'єктивне уявлення про управління персоналом;

- організації спеціального навчання з питань управління людьми, яке дає змогу сформуванню уявлення про цю функцію і виробити практичні навички роботи з підлеглими;

- участі працівників у прибутках підприємства через пропозицію їм корпоративних або боргових цінних паперів.

Поняття "стимулювання праці" знаходиться в межах "мотивації праці", але ці терміни не є тотожними, не дивлячись на їх одновекторну направленість у бік розвитку підприємства. При розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві, найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу –

як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу – як тактика організації праці.

Теоретичні розробки та практичні реалії виокремлюють різноманітні підходи до удосконалення систем мотивації та стимулювання 4 працівників. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних.

Спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характерні риси мотивації та стимулювання праці

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивація	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведіння людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлених та узгоджених обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Джерело: [20]

Використання стимулів має важливе значення в сучасних умовах, адже напруженість роботи зростає та вимагає застосування стимулів.

Один із найбільших «демонів» професійного життя будь-якої людини – це очікування п'ятниці, довгих вихідних, відпустки... і повернення до початку. Це вказує на повну відсутність стимулюючого робочого середовища, що є значною несправністю на корпоративному рівні, оскільки це підкреслює величезний досвід незадоволеності в людей.

Багато працівників не вважають свою роботу «стимулюючою»: вони вважають це нормальним і не бачать альтернативи. Вони навіть вважають, що сам факт роботи хороший. З іншого боку, інші люди знають демотивацію, нудьгу та рутину, що повторюється. У середньостроковій та довгостроковій перспективі немає місця для задоволення, навчання чи професійного розвитку.

Психологічні явища, такі як стрес, відсутність визнання або синдром нудьги (почуття глибокої нудьги та постійної відсутності мотивації на роботі), вказують на необхідність зміни робочих вкладів, які отримує людина: кількісної та якісної зміни в її роботі стимуляція.

Угода працівника виходить далеко за рамки трьох-чотирьох умов, викладених у контракті. Це не просто договірні відносини, а робочі відносини, в яких обидві сторони мають бути залучені та віддані збалансованим способом.

Відповідно врахування потреб, смаків, особливостей і прагнень працівників є основоположним для того, щоб забезпечити їх стимулюванням, якого вони шукають у компанії, і передбачає постійне переформатування угоди з ними.

Для створення стимулюючої робочої атмосфери для кожного працівника менеджери повинні сприяти:

1. Підвищенню порядку та організації. Ефективна та впорядкована робота з точки зору робочого столу, матеріалів, порядку денного та розподілу завдань впливає на створення стимулюючого робочого середовища. Це не робить чудес, але допомагає. Працівники досить часто не усвідомлюють, скільки позитивної стимуляції приховано під безладом і поганою організацією.

2. Організації належних перерв. Стимуляція на роботі повинна приносити задоволення, а не виснажливу працю. Дуже важливо поєднувати моменти

інтенсивної роботи з моментами розслаблення або більш механічними завданнями. Жоден працівник, який згорів інтенсивністю роботи, не пам'ятає, наскільки стимулюючою була його робота.

3. *Наданню важливості міжособистісним відносинам.* Щоб відчувати себе комфортно на роботі, необхідно приділяти велике значення часу, проведеному з колегами через приємні, веселі, спільні або ескапістські взаємодії. Отже, немає більш складного стимулу для людини з більш значним потенціалом, ніж інша людина.

4. *Розмежуванню професійної ролі.* Стимуляція без організації не функціональна. Співробітники повинні чітко розуміти, наскільки (і як далеко) поширюються обов'язки та обов'язки кожного з них. Це допомагає не перевантажувати себе, не підводити і не залишати поза увагою цікаві моменти роботи.

5. *Пошуку задоволення від роботи.* Відповідно до реалістичних і простих критеріїв, кожний працівник повинен уникати думки, що приємне життя буває лише поза роботою, коли люди не працюють, у відпустці, у вихідні, коли настають довгі вихідні. Уявляти та насолоджуватися тим, що відбувається на вулиці – це дуже добре, але життя також зараз і вимагає участі кожного.

6. *Забезпеченню змін.* Щоб створити стимулююче робоче середовище, усім потрібно разом подумати про те, що потрібно для того, щоб отримати більш мотиваційний досвід співробітників, що включає в себе зробити повсякденне життя в офісі приємнішим через, здавалося б, незначні деталі.

Можливо, деякі з цих речей неможливо здійснити в поточній діяльності компанії в короткостроковій перспективі, тому що вони залишаються поза контролем. Якщо комунікація всередині компанії хороша, ці канали відкриють «розмову», яка призведе до реструктуризації, яка покращить емоційне благополуччя людей.

7. *Процесам рефлексії.* Це може бути спільне обмірковування, яке включає переосмислення обов'язків, пропонування ідей щодо нових обов'язків,

які можна отримати, і які завдання існують аби мотивацію виконувати, щоб повному поглянути на повсякденну діяльність.

8. *Формуванню реалістичного погляду на роботу.* Деякі роботи дуже неприємні, і бути щасливим у них нелегко. Інший раз працівник має більш-менш нудну роботу або роботу, в якій він вже досяг свого ліміту.

9. *Перегляду власної значимості.* Працівник повинен усвідомити реальну актуальність роботи в компанії. Повсякденна робота, відсутність визнання або низька самооцінка на роботі можуть означати, що цінність внеску працівника залишається непоміченою або що продуктивність затьмарюється. У таких випадках добре пам'ятати, що, хоча те, що робить працівник, може здаватися дуже простим, однак якщо працівник присутній, то це тому, що він необхідний.

10. *Передачі зобов'язань компанії.* Особливо, якщо ми менеджери чи директори, важливо, щоб, окрім чесного визнання роботи наших колег, ми передавали впевненість у їхній спадкоємності (бажання компанії залишити їх у команді) та в їхніх хороших перспективах на майбутнє в компанія. Це заохочує відданість співробітників, мотивує їх, стимулює докладати зусиль і передає, що ваша робота має сенс.

В роботі Климчук А.О. [] наведено основні характеристики існуючих у різних країнах систем стимулювання праці персоналу. Розрізняють такі системи стимулювання та мотивації персоналу: західноєвропейська, японська, американська та китайську системи.

Практика розвитку процесів мотивації та стимулювання персоналу у європейських організаціях бере початок із закріплення працівників за фірмами, що полягає у створенні широкого спектра моральних стимулів, додаткових виплат та пільг, виробленні філософії фірми (тенденції, ритуали, направлені на виховання гордості за фірму); пільговому продажу акцій; участі у прибутках і в управлінні; врахуванні стажу роботи. Водночас практика управління персоналом країн ЄС відзначається системністю використання цих факторів.

Відносно Німеччини слід зазначити, що на деяких підприємствах укладаються договори, в результаті яких працівник зобов'язаний з

максимальною віддачею використовувати свій потенціал, зазначаючи відповідний показник результативності, при цьому він має право розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. У результаті цього підвищується трудова мотивація, тобто людина не тільки виконує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю.

У свою чергу, характер мотивації визначається соціокультурним середовищем та потребує різних стимулюючих інструментів. Фактор страху мотивує працівника до трудової діяльності лише у короткостроковій перспективі, адже підлеглий до цього досить швидко звикає, тобто якщо працедавець прагне забезпечити дисципліну праці на підприємстві, йому достатньо погрожувати працівникам звільненням, зниженням заробітної плати, позбавленням премій тощо, що дасть позитивний результат. Не дивлячись на це, у Швеції даний фактор показав свою недієвість у застосуванні, оскільки, якщо шведа налякати санкціями, він не буде працювати.

В свою чергу, для європейців та американців можливою є мотивація завдяки «раціональному стимулу», який містить чітко сформовану мету та обґрунтування шляхів її досягнення. У Швеції зазначену систему мотивації та стимулювання використовують у вигляді персональних угод. Відповідно до цього підходу працівник надає своєму підприємству позику, а із закінченням раніше встановленого терміну натомість отримує акції на пільгових засадах. Також для шведської системи мотивації та стимулювання персоналу характерними є сильна соціальна політика, що спрямована на скорочення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь найменше забезпечених верств населення.

Для Швеції характерною є політика так званої солідарної заробітної плати, основою якої є наступні принципи: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. При цьому дієвим є принцип рівної оплати за рівну працю, який в шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, котрі мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу отримують

однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Таким чином, відповідно до політики солідарної заробітної плати відбувається зростання рентабельності підприємств.

Для японських фірм характерною є орієнтованість на «вирощування» власного людського ресурсу та опіку за його розвитком. Для американського підходу ефективного управління персоналом працівник є звичайною цеглиною, що символізує його відповідну категорію та кваліфікацію.

Таким чином, довгострокові програми мотивації та стимулювання персоналу набувають пріоритетного значення. Водночас за переконаннями фахівців з управління людськими ресурсами (HR) наявні системи управління талантами на підприємстві вимагають значного удосконалення.

Сьогодні розвиток кар'єри не відбувається у відповідності до висхідної траєкторії, оскільки все більшого розвитку набувають горизонтальні і вертикальні зрушення, із періодично запланованими спадами та переміщеннями в інші функції – така нова модель розвитку кар'єри часто називається «корпоративною сіткою» замість «корпоративних сходів». Тому з метою стимулювання та мотивації працівників більшої гнучкості потребують як роботодавці, так і персонал.

У сучасних ринкових умовах в Україні спостерігається рівень оплати праці нижчий, аніж в розвинутих країнах світу та навіть у країнах з перехідною ринковою економікою, саме тому насамперед роботодавці повинні орієнтуватися на матеріальне заохочення населення. Матеріальне мотивування та стимулювання здатне істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню цілей підприємства.

1.2. Систем управління стимулюванням праці на підприємстві

Система стимулювання праці для підприємства має діяти те щоб підвищувалася ефективність діяльності організації загалом. Цього можна

досягти, якщо підвищувати ефективність та якість праці кожного працівника на підприємстві. На чільному місці при цьому повинні стояти такі принципи:

- залучення та збереження висококваліфікованих кадрів підприємства;
- забезпечення зростання продуктивності праці;
- покращення якості виробленої продукції або послуг;
- зростання віддачі вкладень у трудові ресурси;
- підвищення зацікавленості персоналу у досягненні успіху всім підприємством, а не лише у досягненні особистих цілей;
- зростання соціального статусу працівників підприємства [3].

Головною метою управління стимулюванням праці працівників є те, що керівництво підприємства має забезпечити зростання доходів персоналу та диференціювати виплати так, щоб це відповідало трудовому внеску у загальний результат виробничої діяльності.

Для того, щоб з найбільшою ефективністю керувати стимулюванням праці, необхідно виконати таке:

- 1) вибрати найкращі для цієї організації форми та системи оплати праці, що є першим початковим етапом стимулювання праці персоналу;
- 2) тарифна система повинна застосовуватися в тих організаціях, у яких спостерігаються суттєві відмінності у складності виконуваних робіт та працівники різної кваліфікації;
- 3) для посилення трудової мотивації побудова системи додаткового стимулювання окремих елементів трудової активності персоналу (цінні подарунки, моральне заохочення, відгули та додаткові відпустки, участь у прибутку ін.) [2].

Крім додаткових методів стимулювання компанії використовують різноманітні пільги як методи стимулювання праці, серед яких найчастіше застосовують такі:

- оплата житла;
- організація відпочинку (пільговий проїзд, оплата бензину тощо);
- навчання працівника за рахунок підприємства;

страхування (особистого майнового страхування);
 надання позик (пільгових чи безповоротних);
 оплата громадського громадянства.

Сучасним напрямом організації стимулювання кваліфікованих співробітників є персоніфікація умов їхнього матеріального стимулювання.

Така індивідуалізація забезпечується шляхом застосування на підприємствах контрактної форми оплати праці. Планувати кошти на стимулювання праці співробітників необхідно з погляду існування двох джерел формування такого роду коштів: витрати обігу та прибуток за вирахуванням податків.

Стимули можуть бути ефективними лише в тому разі, якщо вони викликають реакцію з боку людини. Керівництво підприємств повинне добре знати чинники, які викликають мотивацію працівників, щоб спонукати їх виконувати роботу з найбільшим ентузіазмом. В якості стимулів можуть бути використані будь-які чинники впливу, зокрема, оплата праці, застосування системи преміювання, гнучкий графік роботи, приємна робоча обстановка, можливість кар'єрного зростання, визнання заслуг, можливість внесення ідей та пропозицій, почуття впевненості в роботі тощо.

Стимулювання може мати таку форму:

- матеріальну (заробітна плата, надбавки, доплати, цінні подарунки, участь в прибутках та інше);
- моральну (грамоти, медалі, похвала, підвищення по посаді та інше).

Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом (рис.1).

Етапи розробки системи матеріального стимулювання праці робітників повинні складатися з:

- вибору форм та систем організації заробітної плати;

- обґрунтування тарифних ставок та окладів;
- формування системи додаткового стимулювання праці.

Система додаткового стимулювання працівників розробляється з метою посилення трудової мотивації персоналу. Вона включає в себе наступні інструменти стимулювання:

- 1) систему преміювання за поточні результати господарської діяльності та окремі досягнення;
- 2) доплати та надбавки;
- 3) одноразові заохочення за результати праці;
- 4) систему участі найманих робітників у прибутках та капіталі підприємства;
- 5) інші соціальні виплати та пільги.

Фактори, які визначають систему матеріальних стимулів праці поділяють на:

1. Соціально-психологічні (співвідношення у заробітній платі різних груп працівників, структура заробітної плати різних груп працівників).
2. Економічні (джерела матеріального стимулювання, розміри заробітної плати працівників).
3. Організаційні (тарифна система і схеми посадових окладів, форми і системи заробітної плати).

Уся сукупність виплат робітникам підприємства, передбачена діючою на підприємстві системою матеріального стимулювання праці, яка становить витрати підприємства на оплату праці, які в свою чергу поділяються на:

- основну заробітну плату;
- додаткову заробітну плату;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Методи стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством

До морального стимулювання можна віднести визнання, яке може бути особистим або публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що кращих працівників постійно згадують у спеціальних доповідях вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація з приводу ювілеїв і сімейних свят, залучають до розроблення стратегічних планів розвитку організації. Публічне визнання полягає у розповсюдженні інформації про досягнення працівників на спеціальних стендах (дошках пошани), нагородженні людей почесними знаками, грамотами, внесенні їх досягнень до спеціальних книг [18].

Соціальні виплати, пільги і послуги матеріального характеру, надані працівникам підприємством, як правило, не розглядалися як стимули праці і поведінки працівників.

Як свідчить досвід західних країн у соціальних виплатах, пільгах і послугах матеріального характеру криється чималий стимул зростання продуктивності праці працівників підприємств. Використання їх як системи стимулювання дає змогу в першу чергу впливати на поведінку працівників.

Системи, засновані на доходах від власності, базуються на стимулюванні кінцевих економічних показників роботи підприємства, що описуються показниками прибутку, рентабельності, загального доходу.

При такому стимулюванні, як правило, не враховуються конкретні результати працівників, а увагу акцентується на усвідомленні працівниками вигідності досягнення підприємством високих кінцевих результатів. Ці системи спрямовані на розвиток поведінки працівників, що позитивно впливає на всі аспекти діяльності підприємства, від яких залежать його кінцеві результати.

Нематеріальні системи стимулювання можуть бути поділені на шість великих груп: умови (відносини) наймання і звільнення працівників; заходи щодо гуманізації праці (роботи); заходи щодо розвитку персоналу; участь працівників в управлінні підприємством; скорочення статусних розходжень між працівниками; розвиток корпоративної культури, формування трудових колективів, об'єднаних загальними цілями [7, с. 34].

При дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнювненні до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Вознюк А.М. розкриває сутність матеріальної мотивації працівників у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до

продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності [3]. Умови наймання і звільнення працівників – це складна система правил і норм, що визначає вимоги до працівників при влаштуванні їх на роботу. Гуманізація праці відбувається у формі постійно розроблювальних і реалізованих заходів з поліпшення умов праці.

Заходи з розвитку персоналу спрямовані на формування колективу працівників, які відповідають психологічно-фізіологічним вимогам, грамотних, творчих, ініціативних, відповідальних.

Участь працівників в управлінні, як широка система організаційних і соціально-економічних заходів, веде до усвідомлення ними своєї ролі не тільки на робочому місці, але і ролі, з одного боку, свого робочого місця в загальній системі управління виробництвом, з іншого, себе як працівника підприємства, здатного робити внесок у вирішення питань управління виробничою ділянкою, цехом, підприємством. Природно, що таке усвідомлення надзвичайно важливе для формування поведінки, що відповідає досягненню цілей підприємства, оскільки працівники через участь в управлінні беруть на себе відповідальність за широке коло питань діяльності підприємства [9, с. 61].

Зменшення статусних розходжень, як систему відносин, порівняно з розглянутими можна було б і не виділяти як самостійну систему. Однак, від того, якою вона буде, залежить поведінка працівників, пов'язана з усвідомленням ними, хто вони на підприємстві та як до них ставляться: або вони працівники, готові на творчу, відповідальну роботу, або непомітні виконавці з поведінкою «що накажуть». Ще одна група систем пов'язана з формуванням корпоративної культури, трудового колективу, об'єднаного загальними цілями. Якщо такий колектив сформований і як колектив живе інтересами підприємства, то його вплив на кожного працівника є чималою запорукою активної, позитивної поведінки працівників підприємства.

Очевидно, що виділені групи нематеріальних систем стимулювання тісно пов'язані між собою, тому можна укрупнити групи, розглядаючи їх разом, а не

окремо. У свою чергу, групи матеріальних і нематеріальних систем стимулювання можуть бути поділені на підгрупи або підсистеми.

Нематеріальна система стимулювання нерозривно пов'язана з організаційно-технічними, психологічно-фізіологічними, соціально-економічними, суспільними системами, такими, як організаційно-функціональна система управління, система управління працею, система участі працівників у управлінні тощо. Без цих систем не може функціонувати виробництво. Але одночасно всі ці системи, як правило, містять у собі певні стимули. От чому при розробці й застосуванні різних систем управління необхідний ретельний їхній аналіз на наявність у них стимулів, оцінка цих стимулів з погляду можливого впливу на поведінку працівників. Не можна не враховувати, що нематеріальні стимули здатні істотно підсилювати дію матеріальних стимулів. При досягненні певного рівня задоволення матеріальних і культурних потреб працівників дієвість стимулів усе більше переміщується із зони матеріальних стимулів до зони нематеріальних.

Домогтися результативності системи стимулювання поведінки працівників не просто – необхідна відповідна розробка кожної системи. У зв'язку з цим важливо, щоб вплив кожної системи був спрямований на певну поведінку, а не взагалі на роботу. Робота складається з багатьох складових і стимулювання більшою мірою має спрямовуватися на ці складові, хоча домогтися цього не завжди можна, а іноді – й не треба.

Звичайно, оцінити ефективність системи досить складно, але використовуючи різні як прямі, так і непрямі показники, а також різні системи оцінки, усе таки можна [5, с. 67]. Тому необхідне узгодження всіх систем стимулювання для того, щоб вони діяли в загальному руслі та не суперечили одна одній. При розробці нематеріальних систем стимулювання варто враховувати, що системи управління, з якими вони безпосередньо пов'язані, є самостійними і мають велике значення незалежно від того, які стимули містять.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Комплексна характеристика діяльності підприємства КЕРНЕЛ

Кернел – провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE).

В 2022 році першою реакцією компанії було забезпечити безпеку співробітників і стабілізація роботи. Компанія перейшла на щоденне антикризове управління та розпочала потужну кампанію підтримки українських захисників та людей, які потребують гуманітарної допомоги. Одразу в березні компанія почала переговори з кредиторами про відстрочку погашення основної суми кредиту.

Ключовою проблемою для діяльності виявилася неможливість експорту товарів через українські чорноморські порти, що призупинило всі експортні операції через глибоководні порти. Альтернативні експортні маршрути через кордон Україна-ЄС не були готові прийняти величезні потоки товарів на експорт, тому було припинено практично всю експортну діяльність. З невтішним прогресом на полі бою наприкінці березня існувала велика ймовірність утримати експорт закритим на тривалий час і навіть втратити весь південь України разом з усіма портами.

За таких обставин найбільше постраждав сільськогосподарський бізнес, оскільки він з часом став збитковим, не маючи можливості вийти на міжнародний ринок, вимагаючи великого оборотного капіталу для продовження діяльності та несучи значний соціальний тягар. Враховуючи також обмежений прогрес, досягнутий тоді з кредиторами щодо нового графіка

погашення боргу, у квітні 2022 року Рада вирішила продати деякі сільськогосподарські підприємства, щоб знизити ризики для бізнесу.

Але після вивчення ринку виявилось, що інтересу до активів немає, тому власник запропонував 210 мільйонів доларів США за корпоративні права. Незалежна оцінка підтвердила, що запропонована ціна відповідає справедливій вартості вибувчих активів на дату угоди. Угода дозволила Кернел знизити ризик операцій і влила трохи нової ліквідності.

Основні показники, які характеризують діяльність компанії Кернел наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності компанії Кернел

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Доходи, млн. дол. США	3960	4107	5595	5332	1488	-263	136,23	95,30
Собівартість, млн. дол. США	3635	3623	4821	4691	1198	-130	133,07	97,30
ЕВІТДА, млн дол США	346	443	806	220	363	-586	181,94	27,30
ЕВІТДА, дол США на га	280	163	920	440	757	-480	564,42	47,83
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, млн дол США	199	269	460	-305	191	-765	171,00	-66,30
Чисельність працівників, осіб	13397	11928	11256	10223	-672	-1033	94,37	90,82
Соціальні витрати, млн. дол. США	2,3	7,7	3,9	26,3	-3,8	22,4	50,65	674,36
Переробка олійних культур, тис. тон	3,2	3,4	3,2	2,2	-0,2	-1	94,12	68,75
Інфраструктура і трейдинг (експорт зерна), млн.тон	6,1	7,9	8,0	8,0	0,1	0	101,27	100,00
Прибуток, млн. дол. США	178	122	506	-41	384	-547	414,75	-8,10
Майно (активи), тис. дол. США	2463600	3164703	3996579	4185612	831876	189033	126,29	104,73
Основні засоби	764686	984368	1065205	1018073	80837	-47132	108,21	95,58
Гудвіл	107735	123487	120925	71620	-2562	-49305	97,93	59,23
Поточні зобов'язання	497760	412593	916815	2238186	504222	1321371	222,21	244,13
Довгострокові зобов'язання	637814	1257987	1130858	261205	-127129	-869653	89,89	23,10
Загальний капітал, що належить власникам Kernel Holding S.A	1359946	1494675	1946150	1683188	451475	-262962	130,21	86,49

Підприємство впродовж досліджуваного періоду розвивалось досить стабільно і незважаючи на пандемію характеризувалось покращенням основних фінансових результатів: доходи стійко зростали аж до 2022 року; прибуток підприємство отримувало впродовж 2019-2021 років, однак в 2022 році було отримано збиток в обсязі 41 млн дол. США.

Динаміка доходів, витрат та прибутку за період 2019-2022 роки наведено на рис. 2.1.

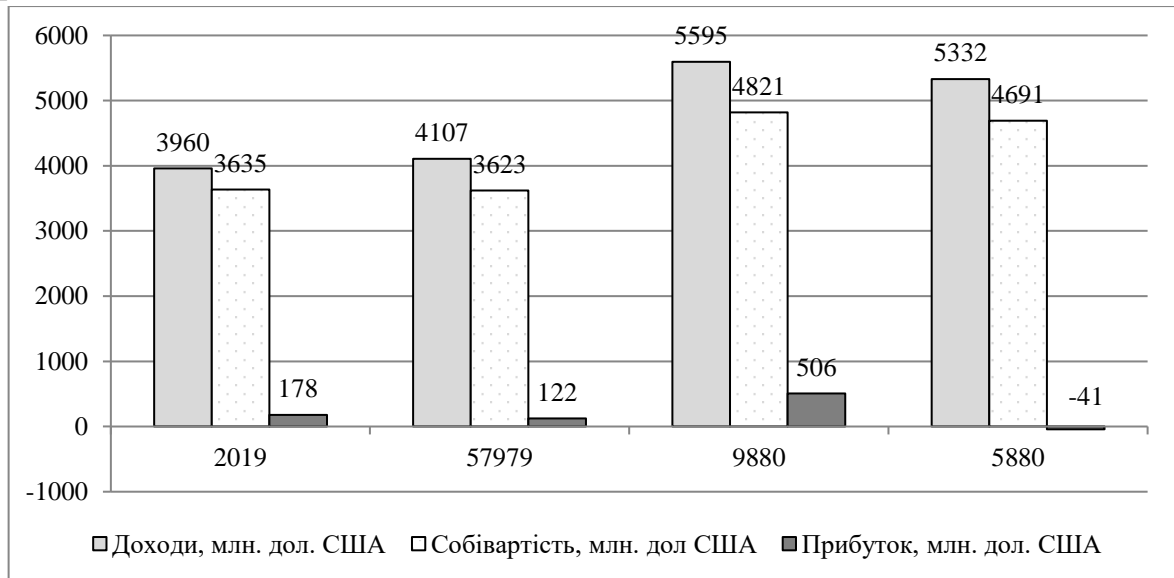


Рис. 2.1. Фінансові показники діяльності Групи Кернел

У 2022 фінансовому році «Кернел» досяг доходу в розмірі 5332 млн доларів США, що на 5% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року через зниження обсягів продажу соняшникової олії та шроту через труднощі з експортом продукції з України в березні-червні 2022 року.

Компанія Kernel визнала прибуток у розмірі 13 мільйонів доларів США від чистої зміни справедливої вартості біологічних активів і сільськогосподарської продукції у 2022 фінансовому році порівняно з прибутком у розмірі 133 мільйонів доларів США рік тому. Цей компонент включав прибуток від переоцінки врожаю на полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж станом на 30 червня 2022 року та списання на витрати відповідного прибутку, облікованого роком раніше.

Собівартість продажів у 2022 фінансовому році скоротилася на 3% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 4692 мільйонів доларів США та включає збиток у розмірі 98 мільйонів доларів США від зменшення чистої вартості реалізації вартість запасів нижче собівартості («втрата NRV»).

З поправкою на такий збиток собівартість продажів знизилася на 5% порівняно з аналогічним періодом минулого року відповідно до зменшення доходу.

Таким чином, валовий прибуток за період скоротився на 28% порівняно з аналогічним періодом минулого року і склав 652 мільйони доларів США. Примітно, що результат 3 кварталу 2022 фінансового року склав лише 27 мільйонів доларів США, а в останньому кварталі звітного періоду собівартість продажів перевищила дохід на 51 мільйон доларів США.

Інші операційні доходи склали 64 мільйони доларів США, в основному включаючи прибуток від розмивання контрактів та аналізу, пов'язаних переважно з торговою операцією *Avere*.

Збої в експорті через війну в Україні змусили Кернел тимчасово призупинити переробку олійних культур і призвели до падіння обсягів продаж. У 2022 фінансовому році Група переробила 2,2 мільйона тонн насіння соняшнику, що на 31% менше, ніж у попередньому році, що означає 60% використання потужностей. Обсяги реалізації соняшникової олії скоротилися до 1 млн тонн.

Показник ЕВІТДА сегмента склав мінус 70 мільйонів доларів США, зазнавши збитків у розмірі 185 мільйонів доларів США, пов'язаних із запасами (зменшення вартості до чистої вартості реалізації, списання знищених запасів і резерв під запаси, розташовані на окупованих Росією територіях) та знецінення гудвілу та основних засобів.

У результаті рентабельність ЕВІТДА на тонну проданої нафти стала від'ємною до 73 доларів США. Другий рік поспіль гідні показники сегмента в 2022 фінансовому році в основному зумовлені прибутком від торгівлі: Група визнала 134 мільйони доларів США ЕВІТДА, що відноситься до *Avere*.

діяльності (або 57% від 237 мільйонів доларів США загальної ЕВІТДА сегмента) у 2022 фінансовому році, оскільки торгова команда вміло використовувала волатильність, яка панувала на м'яких товарних ринках.

Ланцюжок створення вартості експорту зерна в Україні отримав 103 мільйони доларів США ЕВІТДА, що відображає:

- Сильні довоєнні показники завдяки рекордному врожаю зерна в Україні та розширеній експортній базі зернових активів Kernel. Практично всі обсяги сегменту за 2022 фінансовий рік були доставлені до 24 лютого 2022 року;

- Збиткові операції після початку війни, на які також негативно вплинули збитки в розмірі 82 мільйони доларів США через зниження вартості запасів до чистої вартості реалізації, резерв, створений для запасів, розташованих на територіях, окупованих росією, резерви, створені для дебіторська заборгованість та інші одноразові збитки.

Незважаючи на надзвичайно сприятливі фундаментальні показники (рекордні врожаї, високі світові ціни на зерно та олійні культури), показник ЕВІТДА сегмента знизився вдвічі до 219 мільйонів доларів США, що призвело до збитків у 145 мільйонів доларів США здебільшого внаслідок зменшення вартості запасів до чистої вартості реалізації та знецінення активів у формі права користування, гудвілу та основних засобів.

З урахуванням таких збитків показник ЕВІТДА сегмента склав 364 мільйони доларів США в 2022 фінансовому році, 99% якого було забезпечено в першій половині року, тоді як у другому півріччі 2022 фінансового року показник ЕВІТДА Farming був близький до нуля.

Враховуючи розмиті перспективи ведення аграрного бізнесу, за умови, що морські порти в Україні закриті на тривалий час, Група вирішила вивести аграрні підприємства, які обслуговують 134 тис. га орендованих земель, відповідну інфраструктуру та обігові кошти, щоб зменшити ризики своєї діяльності.

Вертикально-інтегрована структура Компанії будується на тісно пов'язаних між собою бізнес-сегментах: виробництво, експорт і внутрішній

продаж соняшникової олії; високотехнологічне рослинництво; експорт зернових культур; надання послуг зі зберігання і перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах. Інформація щодо основних сегментів діяльності Групи Кернел наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Сегменти основної діяльності компанії Кернел

№	Сегменти	Види діяльності
1	Сегмент переробки олійних культур	<ul style="list-style-type: none"> • Провідний виробник соняшникової олії (~5% світового виробництва) та експортер (~8% світового експорту) • Виробник та продавець бутильованої соняшникової олії №1 в Україні • Потужність переробки насіння соняшнику 3,5 млн тонн на рік • Виробник відновлюваної енергії з біомаси
2	Сегмент інфраструктури та торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> • Експортер зерна №1 з України з часткою 15% від загального експорту зерна країни • Оператор зернових експортних терміналів №1 із сумарною річною потужністю перевалки 10 млн тонн м'яких товарів • Приватна мережа зернових силосів №1 в Україні з потужністю одноразового зберігання 2,3 млн тонн зерна • № 1 приватний зерновозний парк в Україні (3,2 тис. доступних власних вагонів) • Середня торгова діяльність за власним бажанням
3	Сегмент фермерства	<ul style="list-style-type: none"> • Провідний виробник в Україні, який оперує 363 тис. га1 орендованих сільськогосподарських угідь • Сучасна великомасштабна техніка, стійкі агрономічні методи, кластерна система управління та експортно-орієнтована суміш культур • Майже 100% обсягів продажів проходить через наші сегменти інфраструктури, торгівлі та переробки олійних культур, що забезпечує додатковий прибуток

Основні види діяльності Групи, згруповані у вигляді сегментів дозволяє забезпечити комплексний підхід до процесів функціонування та повний виробничий цикл. Тобто підприємство має сегмент фермерства, на підставі якого формується ресурсна база підприємства; сегмент переробки – забезпечує виготовлення готової продукції; сегмент торгівлі – відображає акцент на збутовій діяльності та визначає її пріоритетність.

Основні результативні показники Групи у розрізі сегментів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати діяльності компанії Кернел у розрізі сегментів

№	Сегменти	Обсяг, тис. тон		Доходи, , млн. дол США		ЕВІТДА margin, US\$/t	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
1	Сегмент переробки олійних культур	1367	967	1747	1681	37	-73
2	Сегмент інфраструктури та торгівлі	8012	7969	4857	4535	45	30
3	Сегмент фермерства	2869	3268	657	635	920	440
	Разом			5595	5332		

На початку 2022 фінансового року в Україні було зібрано рекордний урожай насіння соняшнику – 16,9 млн тонн, що на 24% більше, що значно скоротило розрив між потужностями переробки в Україні та врожаєм олійних культур.

розмір. Ціни на соняшникову олію подолали багаторічні максимуми. Ми очікували переробити 3,8 мільйона тонн насіння соняшнику в 2022 фінансовому році та досягли найвищої маржі переробки за останні шість років у 2 кварталі 2022 фінансового року. Сезон видався багатообіцяючим. Але після російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року галузь зіткнулася з величезними проблемами.

Чорноморські порти, куди припадало 85-90% усього довоєнного експорту соняшnikової олії країни, стали недоступними для експортних операцій. Через порушення логістики багато олійноекстракційних заводів припинили роботу, не маючи змоги реалізувати продукцію.

З потресінням пропозиції в другій половині сезону світові ціни на соняшникову олію різко зросли, оскільки Україна історично виробляла 30-35% світового обсягу соняшnikової олії і становила 45-55% світового експорту. У той же час місцеві ціни на соняшник різко впали. Завдяки цим двом наслідкам ринкові витрати зросли, навіть незважаючи на значне збільшення транспортних витрат.

Окрім перебудови логістики для соняшникової олії, таку ж головоломку слід вирішити і для соняшникової макухи, оскільки її продажі життєво важливі для загальної прибутковості переробки насіння соняшнику.

Історично існувало дві детермінанти, які істотно впливали на бізнес Кернел з переробки олійних культур:

1) баланс попиту та пропозиції на українському ринку переробки насіння соняшнику;

2) світові ціни на соняшникову олію. У той час як перший фактор визначає розподіл маржі між фермерами та переробниками в Україні, другий важливий для сукупного прибутку місцевого виробництва та переробки насіння соняшнику. Війна в Україні розширила список новим фактором:

3) диверсифікація логістики. Зіткнувшись з обмеженнями експорту через недоступність морських портів та інфраструктурну нерозвиненість альтернатив, більшість переробних заводів в Україні призупинили переробку, що, у свою чергу, спотворило баланс пропозиції та попиту на насіння соняшнику, знизивши його ціну на внутрішньому ринку. Зростаючі витрати на цю нову логістику знизили маржу, а світові ціни на соняшникову олію стрімко зросли, що дозволило тим, хто міг експортувати, залишатися прибутковим.

Протягом першого півріччя 2022 року сегмент «Інфраструктура та торгівля» переживав сприятливе ринкове середовище, а саме зростання світових цін товари та зростання обсягів експорту зерна, що підтримувалося рекордно високим урожаєм у 83 мільйони тонн зерна, зібраного в Україні. У середині року, внаслідок російського вторгнення в Україну та, як наслідок, неможливості експортувати товари через Чорне море, сегмент зазнав суттєвих збоїв у бізнесі, що призвело до майже нульового обсягу експорту в березні-червні 2022 року. Незважаючи на величезну кількість зусиль, протягом 4 кварталу 2022 фінансового року Групі вдалося експортувати лише 123 тис. тонн зерна.

З набутим досвідом стало очевидно, що будь-які альтернативні експортні маршрути не здатні задовольнити потреби Групи в експорті на звичайному

рівні. Переміщення великих обсягів зерна через кордони Україна-ЄС неможливо, і навіть невеликі обсяги пов'язані з величезними витратами, що робить весь ланцюжок вартості експорту (фермерство-логістика) збитковим. Майбутня ефективність сегменту повністю залежить від наявності експортних каналів через Чорне море, але наявність Росії серед зацікавлених сторін цього процесу піддає стабільність будь-якого майбутнього експорту величезним ризикам. У разі неможливості експорту зерна через чорноморські порти, Україна може зіткнутися зі змінами в посівах, що підриває довгострокову продуктивність сільськогосподарських угідь, і дефолтами фермерів в Україні, що спричинить тяжкі соціальні наслідки.

Відповідно підприємство потребувало оновлення стратегії.

До російського вторгнення в Україну підприємство малр середньострокову ціль досягти річного експорту 15 мільйонів тонн зерна з України, порівняно з 8 мільйонами, досягнутими як у 2020, так і в 2021 фінансових роках. Стратегія передбачала збільшення масштабів бізнесу через М&А, постійне зростання частки власних поставок і підвищення ефективності, що дозволить підприємству рухати такі величезні обсяги. Але за нинішніх обставин компанія призупинила реалізацію Стратегії 2026 і зосередилася більше на врегулюванні криз, а не на зростанні. Залежно від результатів війни в Україні плани зростання можуть бути неактуальними. Якщо вивезти великі обсяги зерна з України стане неможливим, може виникнути необхідність більш детально розглянути різні енергетичні проекти та вітчизняну обробку.

Ключові ринкові фактори, які важливо враховувати для ефективності сегментів інфраструктури та торгівлі, включають доступність українських чорноморських портів для експортних операцій, урожай зернових в Україні, конкуренцію серед зернотрейдерів в Україні та конкуренцію між активами зернової інфраструктури разом з іншими фактори.

Урожай зернових в Україні У 2022 фінансовому році українські аграрії зібрали рекордний урожай зернових – 83 млн тонн, що на 33% більше, ніж у

минулому році. Посівні площі зернових, а саме: кукурудзи, пшениці та ячменю залишилися відносно незмінними – 15 млн га.

Завдяки рекордно високому врожаю зерна та незважаючи на війну, яка відрізала Україну від значних обсягів експорту, у 2022 фінансовому році експорт зерна з України склав 50 млн тонн, перевищивши показник попереднього року на 12%. У сезоні 2021/22 Україна стала третім найбільшим експортером у світі після США та Аргентини, утримуючи 10,2% ринку світової торгівлі зерном.

У сезоні 2022/23 рр. можна очікувати значно нижчого врожаю зернових через скорочення посівних площ, оскільки 20% українських земель тимчасово окуповані Росією, а також значна частина землі залишається недоступною через активні військові дії. місце.

Після двох сезонів високої продуктивності та сприятливого цінового середовища російське вторгнення в Україну, яке діяло як чорний лебідь, повністю змінило перспективи для бізнесу.

Аграрний бізнес – дійна корова, яка принесла 820 мільйонів доларів США EBITDA у 2021 фінансовому році та першому півріччі 2022 фінансового року – зіткнувся з безпрецедентними проблемами, пов'язаними зі здатністю забезпечити врожай, обробляти землю в тимчасово окупованих регіонах і продавати сільськогосподарську продукцію, що призвело до від'ємного показника EBITDA для Друге півріччя 2022 фінансового року та загальний результат у розмірі 219 мільйонів доларів США за звітний період, що на 52% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Оновлення стратегії

Війна в Україні змусила нас призупинити виконання нашої середньострокової Стратегії зростання до 2026 року, яка передбачала збільшення земельного фонду під операціями до 0,7 млн га та досягнення 4 млн тонн власного виробництва рослинництва. У майбутньому ми можемо бути змушені переглянути нашу стратегію щодо фермерського сегменту, залежно від того, як розгорнеться війна в Україні.

Існують невизначеності щодо рентабельності сегменту «Сільське господарство» в майбутньому, пов'язані з результатами війни в Україні. У найгіршому випадку, коли Україна втратить доступ до чорноморських портів або такі порти тривалий час будуть недоступні для експортних операцій, на місцевому ринку виникне надлишок зерна та олійних культур. І враховуючи, що 1) альтернативні експортні маршрути мають обмежену пропускну спроможність із досить обмеженими можливостями розширення; 2) внутрішній попит зменшується через еміграцію та падіння доходів домогосподарств; і 3) внутрішні переробні потужності є низькими порівняно з обсягом врожаю, надлишок зернових та олійних культур на місцевому ринку може стримувати прибуток сільського господарства на низькому рівні. Частина сільгоспугідь в Україні в результаті може перетворитися на перелоги.

Велике землеробство «Кернел» є одним із найбільших виробників сільськогосподарських культур у

Україна. Станом на 30 червня 2022 року загальна площа орендованих сільськогосподарських угідь, які перебувають у власності «Кернел», становила 363 тис. га,

у тому числі 327 тис. га під урожаєм 2022 р. на реалізацію, 7 тис. га посівних і вирощуваних культур для власного використання (скотарство), 29 тис. га перелогів (не засіяних у цьому сезоні через активні військові дії на Півночі України). , неможливість забезпечити безпеку працівників і труднощі

з постачанням рослинних ресурсів). У 2022 фінансовому році ми зібрали 3,2 млн тонн кукурудзи, пшениці та соняшнику. Ми працюємо в центральних та північних областях України з високородючими чорноземними чорноземами та достатньою кількістю опадів. Земельний банк організований у п'ять виробничих кластерів із достатньою децентралізацією операційного прийняття рішень, що дозволяє виробничим групам швидко реагувати на будь-які зовнішні ефекти. Центральний офіс відповідає за загальну бізнес-стратегію, закупівлю ключових ресурсів і нагляд за операціями.

Здорова конкуренція між кластерами сприяє постійному підвищенню ефективності. «Кернел» займається вирощуванням культур без ГМО, що є єдиним легальним варіантом в Україні.

Ми дотримуємося простої суміші культур, у якій переважають кукурудза та соняшник, що охоплює загалом 80-85% нашого банку сільськогосподарських угідь, а решта відсотка припадає на пшеницю, ріпак. Урожай 2022 фінансового року був зібраний на площі 499 тис. га, якими Група керувала до вилучення деяких сільськогосподарських підприємств у квітні 2022 року, сої та інших другорядних культур.

Показник EBITDA Групи в 2022 фінансовому році впав на 73% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 220 мільйонів доларів США. Ми визнали 495 мільйонів доларів США збитків, пов'язаних з російською військовою агресією проти України, і поступово ми витратили 26 мільйонів доларів США на соціальні та військові потреби для підтримки української армії та громад, які постраждали від війни. Це лише частина витрат на війну, які ми понесли, на додаток до втрачених прибутків і незапланованих капітальних витрат. Сильні операційні результати, досягнуті до 24 лютого 2022 року, були зруйновані війною, що призвело до чистих втрат у розмірі 41 мільйон, що належить акціонерам. Як наслідок, станом на 30 червня 2022 року чистий борг досяг піку в 1,5 мільярда доларів США, що означає співвідношення чистого боргу до EBITDA у 6,8 разів, що є найвищим показником у нашій історії.

Операційне середовище було досить позитивним у першій половині нашого фінансового року. Україна збрала рекордний урожай зернових та олійних. М'які ціни на сировинні товари сприяли. Компанія рухалась до введення в експлуатацію найбільшого дробильного заводу в Україні та завершення наших масштабних проектів у сфері відновлюваної енергетики. Вдалось Групі збільшити прибуток для акціонерів шляхом викупу акцій і дивідендів і погасити решту 213 мільйонів доларів США за нашими дебютними єврооблігаціями. Було оголошено про нову амбітну Стратегію зростання 2026, і команда була повністю зосереджена на її реалізації.

2.2. Дослідження управлінського підходу до зайнятості та людських ресурсів

Підхід Групи Кернел до управління людськими ресурсами визначається Кодексом поведінки та базується на чотирьох принципах, а саме: залученість як внутрішня підприємливість; партнерство та єдність організацій; взаємна повага та довіра та розвиток людського потенціалу. Наша практика суворо відповідає Кодексу законів про працю України та іншим відповідним національним законодавством, а також Основоположній конвенції Міжнародної організації праці (МОП).

Основні показники людських ресурсів наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники кадрового потенціалу Групи Кернел

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Чисельність персоналу, осіб	11928	11236	10223	-692	-1013	94,20	90,98
Україна	11882	11208	10180	-674	-1028	94,33	90,83
Інші країни	46	48	43	2	-5	104,35	89,58
<i>Професійні категорії</i>							
менеджери	908	936	870	28	-66	103,08	92,95
частка, %	7,61	8,33	8,51	0,72	0,18	109,46	102,16
спеціалісти	3452	3354	3020	-98	-334	97,16	90,04
частка, %	28,94	29,85	29,54	0,91	-0,31	103,14	98,96
робітники	7568	6966	6333	-602	-633	92,05	90,91
частка, %	63,45	62,00	61,95	-1,45	-0,05	97,71	99,92
<i>у розрізі сегментів</i>							
переробки олійних культур	2203	2253	2291	50	38	102,27	101,69
інфраструктури та торгівлі	2718	2592	2679	-126	87	95,36	103,36
фермерства	6232	5609	4366	-623	-1243	90,00	77,84
головний офіс	775	802	887	27	85	103,48	110,60
<i>вікова структура</i>							
менше 30 років	6719	1686	1464	-5033	-222	25,09	86,83
до 50 років	3178	6431	6271	3253	-160	202,36	97,51
понад 50 років	2030	3139	2488	1109	-651	154,63	79,26

Чисельність персоналу підприємства поступово зменшувалась в останні роки: на 6% в 2021 році та на 9% в 2022 році. У розрізі географічної зосередженості, то персонал працює переважно в Україні і лише 0,4% працює у інших країнах.

Аналіз персоналу у розрізі професійних категорій свідчить про те, що суттєвих змін у структурі не відбулось: частка менеджерів дещо зросла та склала в 2022 році 8,5%; частка робітників дещо зменшилась з 63,5% до 61,9%.

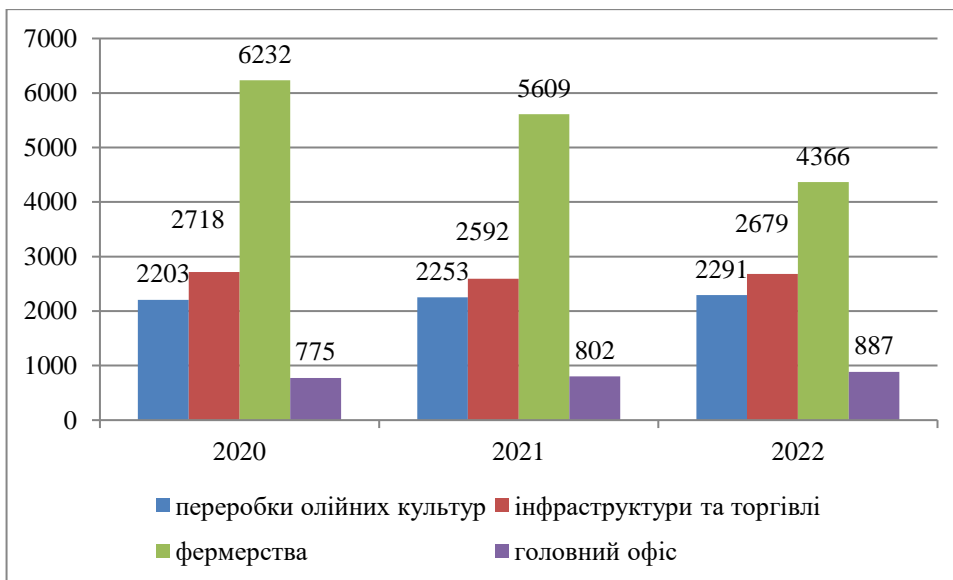


Рис. 2.2. Динаміка персоналу підприємства у розрізі сегментів

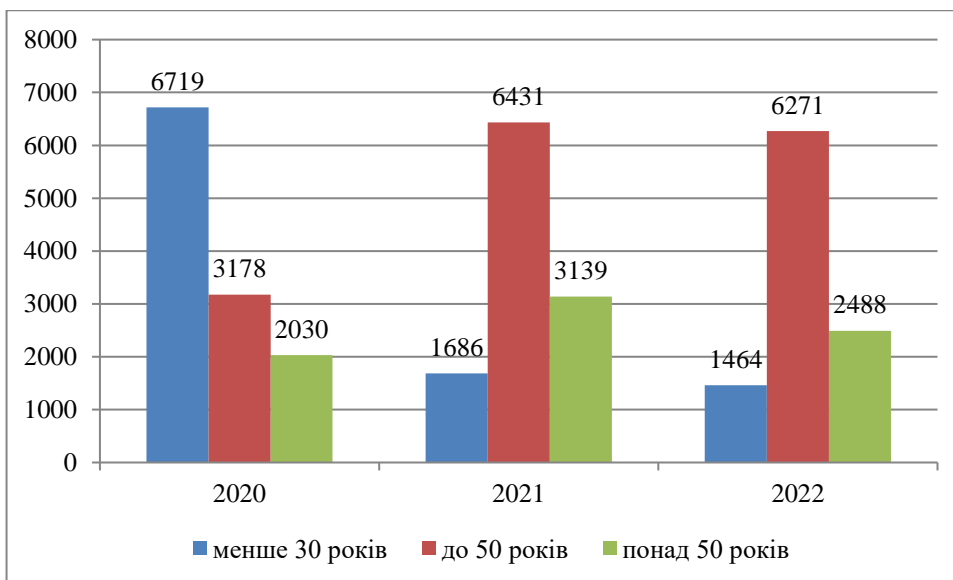


Рис. 2.3. Динаміка персоналу підприємства, згрупованого за віковими групами

Компанія очікує однакового рівня відповідальності щодо відносин зі співробітниками по всьому ланцюгу поставок: контрагенти зобов'язані дотримуватися Кодексу взаємодії з постачальниками, вимагаючи від них забезпечення справедливих і безпечних умов праці для своїх співробітників і дотримання трудового законодавства. Ці вимоги відображаються у відповідному положенні договору, який підписують контрагенти.

Також компанія прагне забезпечити працівникам безпечні умови праці, суворо дотримуючись правил охорони праці та інших відповідних вимог; відповідний робочий час; конкурентоспроможну прозору винагороду та пільги (включаючи всі пов'язані із заробітною платою податки та соціальні внески); супровід при народженні дитини та належній відпустці по догляду за дитиною. У Kernel Group існує абсолютна нульова толерантність до будь-якої форми примусової чи обов'язкової праці або дитячої праці.

У 2022 фінансовому році загальна сума заробітної плати Kernel склала 245 мільйонів доларів США; 973 працівники отримували мінімальну заробітну плату (881 FTE).

Підхід до винагороди, який використовується компанією, базується на трьох стовпах, а саме:

1. Основна винагорода та пільги. Базовий рівень системи винагород Кернел включає такі форми:

- заробітна плата та премії на основі заробітної плати, які відповідають або перевищують контрольні показники інших галузей. Сюди також входять додаткові виплати та компенсації залежно від умов праці, а також фіксовані виплати при виході на пенсію та матеріальна допомога у разі важких особистих обставин працівника. Коли відбувається оптимізація персоналу, що призводить до скорочення чисельності працівників, фонд оплати праці відповідно не зменшується, а розподіляється між рештою колективу;

- медичні послуги, в тому числі добровільні;

- медичне страхування штатних працівників, страхування життя працівників, які покривають витрати на страхування, страхування охорони праці;
- винагороди за покращення результатів такі, як грошові (одноразові грошові стимули за оперативні досягнення), так і нефінансові визнання;
- інші пільги включають спонсорство освітніх можливостей і спортивних заходів, забезпечення харчуванням на робочому місці, безкоштовний транспорт на роботу тощо.

2. Винагорода за лідерство. Кожного року працівники проходять оцінку своїх компетенцій, як самооцінку, так і оцінку лінійним менеджером. За результатами такої оцінки може бути переглянута базова заробітна плата працівників (детальніше про річну оцінку та кар'єрне просування в розділі Навчання та кар'єрне зростання).

3. Система стимулювання. Ця система має на меті забезпечити синхронізацію кар'єрних цілей наших співробітників, бізнес-цілей бізнес-підрозділів і довгострокових стратегічних цілей компанії. Kernel щорічно встановлює фінансові та операційні кількісні та якісні цілі, які каскадно розподіляються до конкретних KPI співробітників у відповідних бізнес-сегментах. Співробітники також можуть встановлювати власні KPI. Річна оцінка продуктивності кількісно визначає досягнення KPI і автоматично впливає на розмір річної надбавки за результати роботи. Система повністю прозора і запобігає будь-яким упередженням. Компанія надає співробітникам усі інструменти для безпосереднього впливу на KPI та моніторингу виконання KPI в режимі реального часу.

Важливим комплексом інструментів стимулювання праці персоналу є створення умов для професійного розвитку.

Управлінський підхід до навчання та перевірки продуктивності, створений в Групі Кернел, передбачає здійснення всього комплексу заходів на системній основі, про що свідчать показники, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові показники навчання та освіти Групи Кернел

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021	2022	2021	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Середня кількість годин навчання на одного працівника	9,4	21,6	22,8	12,2	1,2	229,79	105,56
за статевою ознакою							
Середня кількість годин навчання на чоловіка	10,1	21,2	25,1	11,1	3,9	209,90	118,40
Середня кількість годин навчання на одну жінку	7,4	22,7	18,4	15,3	-4,3	306,76	81,06
за категорією працівників:							
Середня кількість годин навчання на одного керівника	26,5	76,6	35,8	50,1	-40,8	289,06	46,74
Середня кількість годин навчання на одного спеціаліста	15,7	35,7	32,7	20	-3	227,39	91,60
Середня кількість годин навчання на одного робітника	4,5	7,4	7,9	2,9	0,5	164,44	106,76
Загальна кількість навчальних годин	112186	242833	152804	130647	-90029	216,46	62,93
в тому числі за наборами навичок							
Професійні навички	95753	195868	111309	100115	-84559	204,56	56,83
М'які навички	24833	46965	41495	22132	-5470	189,12	88,35
в тому числі за форматами навчання							
Денна форма навчання	24833	41266	21964	16433	-19302	166,17	53,23
Дистанційне навчання	87353	201567	130840	114214	-70727	230,75	64,91
в тому числі за частотою							
Щорічне / регулярне навчання	46337	123420	67507	77083	-55913	266,35	54,70
Разове навчання	7870	109533	79417	101663	-30116	1391,78	72,51
Модульні програми розвитку	57979	9880	5880	-48099	-4000	17,04	59,51

Група Кернел керує професійним розвитком співробітників на основі моделі компетенцій. Це система з восьми ключових компетенцій, створених відповідно до бізнес-стратегії, пріоритетів і цілей Kernel, спрямованих на максимізацію довгострокової цінності Групи. Компетенції, відповідно до яких

Kernel зараз працює, були визначені в ході загально-компанійного дослідження різних поведінкових особливостей, які менеджери найбільше цінують і підтримують у співробітниках у різних бізнес-сегментах і на різних операційних рівнях.

Основними професійними компетенціями Kernel є:

1. Стратегічне мислення
2. Управління продуктивністю
3. Організація роботи підрозділу
4. Відповідальність
5. Готовність до змін
6. Співробітництво
7. Системність мислення
8. Постійне вдосконалення

Співробітники, охоплені моделлю компетенцій, проходять щорічну оцінку, після чого розробляють індивідуальні плани. Індивідуальний план розвитку складається з трьох частин: 1) важке навчання, яке передбачає залучення внутрішніх або зовнішніх експертів, а також для розподілу індивідуальних бюджетів навчання; 2) м'яке навчання, яке реалізується через інститут внутрішніх тренінгів Кернел; і 3) дистанційне навчання, доступ до якого співробітники можуть планувати через онлайн-освітню платформу Kernel Hub, яка надає понад 1000 електронних книг, 155 електронних курсів і 200 навчальних відео.

Комбінація цих трьох категорій навчальної діяльності відома як корпоративний мінімальний пакет, який включає один професійний курс і мінімум три курси загального розвитку. За категоріями працівників модель компетенцій охоплює керівників і спеціалістів. Працівники отримують професійну освіту, яка базується на внутрішньому досвіді Kernel. Професійні тренінги для працівників узгоджуються з індивідуальними планами розвитку та посадовими інструкціями, які містять стандартні кваліфікаційні вимоги для кожної посади.

У 2022 фінансовому році 3491 співробітник оцінили свої компетенції та створили індивідуальні плани розвитку. Протягом року загалом 6690 співробітників Кернел скористалися освітніми програмами Кернел, витративши 152 804 години навчання (або в середньому 22,8 години на одного співробітника), 73% з яких були присвячені вдосконаленню жорстких навичок і 27% - м'яких навичок. Що стосується дистанційного навчання, у 2022 фінансовому році 5751 співробітник пройшов принаймні один курс на Kernel's Hub.

У звітному періоді команда ініціативи «Інститут внутрішніх тренерів» складалася з 40 співробітників, які пройшли спеціальне навчання, щоб стати тренерами з м'яких навичок. Враховано загальні витрати Kernel на навчання та освіту своїх співробітників у 2022 фінансовому році 341,2 тис. дол.

Окрім оцінки компетенцій, співробітники проходять річну оцінку продуктивності або КРІ через спеціальну цифрову систему. За результатами такої оцінки менеджери надають відгуки та консультації щодо розвитку кар'єри, переглядають КРІ на наступний фінансовий рік. Як компетентність, так і механізм оцінки ефективності є ключовими в системі щорічної оцінки продуктивності Kernel.

Для сприяння кар'єрному росту та підвищенню кваліфікації співробітників Компанія Kernel розробила дві програми для підтримки професійного та кар'єрного зростання співробітників, а саме Kernel Growth і Kernel Leadership, які є основними стовпами проекту «Talent Pool». Ідея цього проекту полягає у створенні двох рівнів кадрового резерву для просування на посади вищого керівництва: 1) під керівництвом Kernel Leadership керівники відділів, які прагнуть стати топ-менеджерами, отримують спеціалізоване навчання, наставництво від діючих топ-менеджерів та допомогу з боку тренери особистісного розвитку; тоді як 2) Kernel Growth охоплює менеджерів і спеціалістів середньої ланки, які мотивовані активно будувати свою кар'єру в Kernel.

Щоб стати учасником будь-якої програми, співробітники проходять кілька етапів відбору, які включають аналітичні тести та бізнес-кейси. Кернел реалізує цей проект у партнерстві з Києво-Могилянською бізнес-школою, після закінчення яких наші співробітники отримують дипломи mini-MBA.

Крім того, у 2022 фінансовому році компанія запустила ініціативу «Re:Industry of Knowledge», спрямовану на підвищення кваліфікації наших виробничників. Програма навчання є семестровою: протягом першого семестру майже 2000 співробітників пройшли спеціалізовані курси з технологій подрібнення олійних культур, охорони праці та комплаєнсу на онлайн-платформі Kernel Hub. На другий семестр ми відновили «Re:Industry of Knowledge» та адаптували наше навчання до умов воєнного часу в Україні. Тому учасники програми отримали мікронавчання на професійні теми за допомогою коротких навчальних відео, підготовлених внутрішніми експертами Kernel.

Станом на кінець 2022 фінансового року учасники цієї програми опанували чотири із восьми запланованих фахових предметів. Також є окремий предмет про технологічний процес ТЕЦ, спрямований на поглиблення розуміння співробітниками своєї ролі в роботі нафтопереробних установок. Крім того, у нас є спеціалізована програма підвищення кваліфікації для персоналу наших теплоелектростанцій, яку ми впроваджуємо у партнерстві з Національним інститутом «Львівська політехніка». Ця навчальна програма складається з шести модулів і дозволяє нашим співробітникам отримати професійні консультації з фахівцями Інституту.

Особливістю сучасного етапу роботи з персоналом є тренування для адаптації до зовнішніх викликів.

Група Кернел розглядає навчання та професійний розвиток як один із невід'ємних компонентів людського капіталу, який, у свою чергу, розширює можливості та здатність створювати довгострокову цінність і посилювати адаптивність до зовнішніх ризиків і викликів. В умовах війни в Україні Кернел активно адаптується до нових умов; а саме, планує запуснути навчання

взаємозамінності навичок, критичних для нашого бізнесу. Ідея такого підходу полягає в тому, щоб працівники отримали додаткові професійні навички і, таким чином, переконалися, що виробничі активи мають внутрішній пул досвіду, який можна використовувати для заповнення прогалів, якщо деяких працівників мобілізують до армії.

Крім того, з початку російського вторгнення в Україну Кернел запустив навчання з тактичної медицини, доступне для всіх співробітників. Учасники цього тренінгу навчаються надавати першу медичну допомогу відповідно до протоколу тактичної бойової допомоги пораненим.

Кернел сформувала та реалізує управлінський підхід до соціального впливу. У Кернел прагнуть максимізувати позитивний соціальний вплив у сфері найбільшого досвіду, ділячись знаннями та досвідом із фермерами та навчаючи майбутні покоління спеціалістів у сільському господарстві та харчовому секторі; а також бути відповідальним сусідом і авторитетним партнером місцевих громад і загалом підтримувати українське суспільство. Ці пріоритети відображені в політиці сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Крім того, у 2022 фінансовому році компанія оновила політику залучення зацікавлених сторін, щоб привести її у відповідність зі стандартом ефективності ІФС, який включає розширений план взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами, такими як місцеві громади. Відповідальність за ідентифікацію та практичну взаємодію зі стейкхолдерами лежить на команді менеджерів зі зв'язків з громадськістю активів, які діють як представники Кернел у регіонах, спілкуючись із землевласниками, місцевими чиновниками та ЗМІ. Вони також звертаються до громад у сільській місцевості, допомагаючи їм із працевлаштуванням на активах Кернел, а також координуючи регіональні соціальні проекти та ініціативи.

Свої благодійні та соціальні інвестиції Кернел спрямовує на наступні категорії проектів:

- Інвестиції в інфраструктуру: утримання та ремонт доріг, мостів, вуличного освітлення, водопроводів, автобусних зупинок та інше.
- Освіта: утримання та ремонт шкіл, дитсадків, дитячих майданчиків; забезпечення закладів освіти необхідним обладнанням.
- Загальна благодійність: адресна допомога потребуючим землевласникам, дитячим будинкам і будинкам престарілих, важкохворим, грошові пожертвування іншим благодійним організаціям.
- Спорт і культура: будівництво та ремонт бібліотек, спортивних майданчиків, будинків культури, сакральних споруд; постачання обладнання для спортивних залів, спонсорство спортивних та культурних заходів.
- Охорона здоров'я: утримання та ремонт сільських ФАПів, закупівля медичного обладнання.

Виховання наступного покоління спеціалістів сільського господарства також серед пріоритетів компанії.

У 2022 фінансовому році Кернел заснував освітній проект «Відкритий АгроУніверситет» (далі – Університет), спрямований на підготовку майбутніх працівників компанії та аграрного сектору України в цілому. Проект розроблено за участю ЄБРР та експертів Human Capital Deloitte Ukraine, команди консультаційних послуг і Deloitte Академії України. Програма орієнтована на студентів останніх курсів вищих навчальних закладів, які мають мотивацію пройти спеціальні курси, розроблені Kernel, які надають теоретичні знання та унікальні практичні знання з сільськогосподарських технологій, харчової промисловості та корпоративного управління. Учасники проекту, які успішно пройшли всі тренінги та продемонстрували відданість своїй справі, отримують роботу в Kernel після завершення.

Університет пропонує навчання за семи спеціальностями, а саме:

- Агроном
- Інженер-енергетик
- Інженер-механік у с.-г
- Інженер-механік на виробництві

- Інженери АСУ ТП
- Інженер-технолог з видобутку нафти
- Інженер-технолог в лабораторіях і силосах

Команда експертів і викладачів налічує понад 100 штатних експертів Кернел, викладачів провідних університетів України, зовнішніх партнерів (світових виробників сільгосптехніки, добрив і засобів захисту рослин) і міжнародних експертів. На перший етап реалізації проекту ми отримали заявки від 900 кандидатів, з яких зараховано 122 студенти.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ГРУПИ КЕРНЕЛ ТА ЇЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Цілі розвитку персоналу в стратегії розвитку компанії Кернел

Через війну Кернел має тимчасово відкласти свою стратегію зростання та працювати в режимі виживання. Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес-середовище в Україні, Група має призупинити свої стратегічні ініціативи та перегляне свою довгострокову стратегію, коли ступінь невизначеності зменшиться.

До війни стратегічний підхід Кернел був таким:

Компанія прагне стійко збільшити масштаб і ефективність нашої недорогої бізнес-системи, щоб щорічно експортувати 20 мільйонів тонн товарів з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку наших людей.

2022 фінансовий рік виявився найбурхливішим сезоном у історії Групи. Рекордні прибутки в першій половині року, зумовлені сприятливими ринковими фундаментальними показниками та збільшені результатами наших стратегічних інвестиційних ініціатив, були компенсовані рекордними збитками в другій половині року після вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року.

Група завершила 2022 фінансовий рік із показником EBITDA у розмірі 220 мільйонів доларів США, що на 73% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року, що є поєднанням найвищого за всю історію піврічного показника EBITDA (608 мільйонів доларів США) за перше півріччя та історичного максимуму збитки (388 млн дол. США) у другій половині. Цей результат також враховує збитки в розмірі 517 мільйонів доларів США, пов'язані зі зменшенням вартості запасів і необоротних активів, а також збитки, пов'язані з управлінням ліквідністю, обидва спричинені війною в Україні.

Стратегічні цілі розвитку Групи Кернел наведено на рис. 3.1.

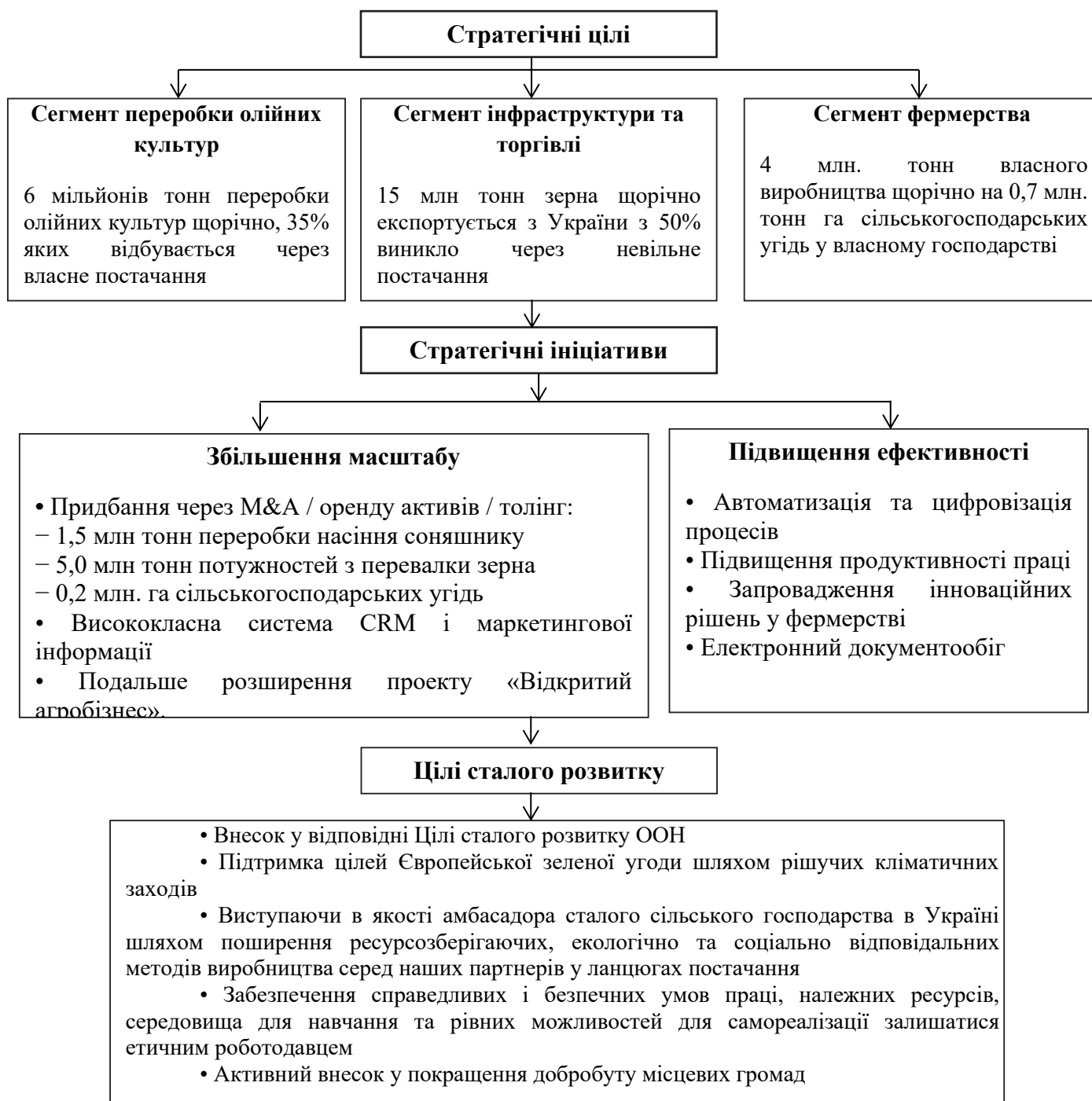


Рис. 3.1. Стратегічні цілі розвитку Групи Кернел

Разом із 26 мільйонами доларів соціальних видатків (передусім зумовлених війною) загальна вартість війни, яку ми понесли, склала 543 мільйони доларів США. Крім того, загальний фінансовий вплив війни включає додаткові витрати, викликані різними збоями в бізнесі, пов'язаними з війною, недоотримані прибутки (як від нашої регулярної діяльності, так і від затримки введення в експлуатацію нового дробильного заводу станції та когенераційні

теплоенергетичні установки) та додаткові капітальні витрати, пов'язані з усуненням вузьких місць на нових експортних маршрутах, альтернативних Чорному морю.

Ефективність сегментів відбувалася за подібною схемою для кожного з бізнес-напрямків: дуже значний внесок у першій половині року (для Farming – рекордно високий результат за півріччя), а потім збиткове друге півріччя 2022 фінансового року, спричинене відсутність продажів і величезні втрати, пов'язані з війною.

Вдруге з 2014 фінансового року, коли Росія анексувала Крим і окупувала східні регіони України, Група завершила рік із негативним прибутком, цього разу збиток у розмірі 41 мільйона доларів США.

Вторгнення почалося саме на піку циклу нашого оборотного капіталу, коли ми мали найвищий сезонний (і історичний) рівень боргу в 1,9 мільярда доларів США та рекордно високі товарні запаси в 0,9 мільярда доларів США. На щастя, ми увійшли в цей неспокійний час у відносно хорошому фінансовому стані, тож продовжували обслуговувати борг, але змушені були домовитися з кредиторами про відстрочення погашення основної суми. Результатом першої такої операції стало відстрочення погашення основної суми боргу до 30 вересня 2022 року та переговори про продовження цього періоду до

30 червня 2023 року зараз тривають і близькі до успішного завершення. Станом на день цього звіту ми отримали звільнення від продовження умов погашення основної суми 627 мільйонів доларів США з кредиторами та відмову від зобов'язань щодо боргу та деяких інших умов до 30 червня 2023 року. Для боргових зобов'язань на загальну суму дол. 246 мільйонів ми перебуваємо в процесі офіційного оформлення подібних відмов.

Хоча Група завершила один із найскладніших років у історії, перспективи на майбутнє залишаються неясними та значною мірою залежатимуть від результату війни в Україні та здатності Групи експортувати продукцію через порти українського Чорного моря.

3.2. Стратегія стимулювання як форма оптимізації управління персоналом

Якщо виходити з того, що праця являє собою особливий вид діяльності людини, а діяльність в свою чергу зумовлена дією мотивів як спонукальної сили відтворювального процесу, то виникає необхідність розгляду особливостей мотивації персоналу. У загальному розумінні стимулювання – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо виконувати ті або інші дії.

Мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою отримання блага. Сила мотиву визначається ступенем актуальності певної потреби для працівника. Чим більш нагальна потреба, чим сильніше прагнення отримати благо, тим активніше працює людина.

Особливої актуальності стимулювання персоналу набуває в умовах економічного спаду. Адже економічна криза загрожує підприємствам не тільки фінансовими проблемами і ослабленням конкурентних позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо успішно вести бізнес. Причому втратити фахівця можна не тільки в прямому сенсі цього слова, а й в переносному, коли знижується його працездатність, ініціативність, віра в завтрашній день, оптимізм.

Мотиваційна сфера особистості не просто ієрархія потреб і мотивів, це ієрархія цілей, стратегічних планів і очікуваних результатів, наявність яких сприяє активізації діяльності людини взагалі і трудової діяльності персоналу, зокрема. З огляду на вищевикладене доцільно зробити умовивід про те, що одним із дієвих засобів активізації персоналу підприємства є розробка мотиваційної стратегії.

Ступінь активності персоналу, його творчий, інноваційний характер залежить від очікування того, що зусилля призведуть до бажаного результату і

будуть винагородженні. Якщо цінність винагороди, яку одержує працівник співпадає з його очікуваннями або перевищує їх, то це призводить до посилення його мотивації і як наслідок, виникнення потреб і/або мотивів більш високого порядку, збільшенню зусиль, активізації діяльності в напрямку її удосконалення.

Розробку заходів щодо посилення мотивації персоналу доцільно починати з визначення мотиваційної стратегії, яка передбачає певний порядок дій в напрямку стимулювання персоналу, спрямований на підвищення його трудового внеску в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Мотиваційна стратегія – це підсистема стратегії підприємства, яка представляє довгострокову програму дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг. При розробці мотиваційної стратегії доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

– персонал підприємства повинен відчувати визнання свого вкладу в діяльність підприємства;

– за результати праці персонал повинен отримувати справедливу винагороду;

– персонал повинен усвідомлювати особливості діючої системи мотивації персоналу;

– методи мотивації повинні бути зрозумілими та задовольняти основні стимули персоналу до праці.

Розглянемо підходи до розробки мотиваційної стратегії в двох аспектах. Першим аспектом є розгляд мотиваційної стратегії в контексті загального стратегічного управління підприємством. Як функція управління стимулювання трудової діяльності являє собою процес створення у персоналу внутрішнього спонукання до дій для досягнення цілей підприємства у відповідності з їхніми посадовими повноваженнями.

Вихідною структурною компонентою стратегічного управління мотивацією персоналу є визначення місії і цілей підприємств. Надалі алгоритм стратегічного управління мотивацією створюється у відповідності до структури процесу управління: стратегічне планування в системі мотивації персоналу; розробка стратегічного набору щодо розвитку мотиваційного потенціалу; реалізація стратегій і проведення необхідних стратегічних змін; стратегічний контроль в системі мотивації персоналу. Другий аспект полягає у розгляді мотиваційної стратегії, як однієї з функціональних стратегій підприємства.

Функціональна стратегія – це більш вузький стратегічний план розвитку підприємства в порівнянні з діловою стратегією, яка конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства. Таке визначення має включати в себе розробку системи мотивації працівників, для кожної підгрупи.

Підгрупи формуються за психологічними якостями працівників і їхніми життєвими потребами як у діловій, так і особистісній сфері діяльності. Надалі це дозволить більш ретельно і якісно будувати систему ключових стимулів і мотивів у працівників, і, як наслідок, підвищити продуктивність праці.

Перш за все необхідно визначити цілі стимулювання персоналу у відповідності з загальними цілями і стратегією розвитку підприємства. Як основні цілі мотивації персоналу можуть виступати: досягнення цілей підприємства, підвищення ефективності праці, утримання досвідчених та кваліфікованих співробітників,

Надалі проводиться діагностика трудового потенціалу підприємства з тим, щоб визначити його відповідність і реальну можливість досягти поставлених цілей розвитку підприємства. Одним із завдань при визначенні рівня розвитку трудового потенціалу є вибір критеріїв його оцінки. В якості ключових критеріїв оцінки трудового потенціалу персоналу виступають дві його складові: кваліфікаційний потенціал (який складається з рівня освіти, професіоналізму, інтелекту і здібностей працівників) і особистісний потенціал (який включає в себе ставлення до праці, соціалізацію, особливості особистості, ціннісні орієнтації).

Найпоширенішим видом оцінювання трудового потенціалу є атестація працівників, яка дає можливість менеджеру приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого удосконалення існуючих форм мотивації працівників, роботи з планування їх професійно-кваліфікаційного зростання, поліпшення існуючої системи відбору і розстановки персоналу, форм і методів навчання та підвищення кваліфікації і т. ін. В результаті діагностики трудового потенціалу менеджер отримує мотиваційний портрет свого персоналу в цілому і окремих (ключових співробітників).

На основі цього він може побудувати гнучку систему мотивації колективу. Ґрунтуючись на результатах подібної діагностики можна зробити ряд конструктивних висновків не тільки про те, як підвищити мотивацію персоналу до праці, а й як не припуститися його демотивації. Якщо результати діагностики свідчать про наявність необхідних кількісноякісних характеристик персоналу для досягнення поставлених цілей, тоді доцільно провести аналіз індивідуального внеску кожного працівника в результати трудової діяльності. Якщо проведена діагностика трудового потенціалу виявить, що певні працівники за окремими видами компетенцій не готові активізувати свою трудову діяльність, то приймається управлінське рішення про навчання чи підвищення кваліфікації, або про звільнення працівника. Важливою структурною компонентою мотиваційної стратегії є визначення мотиваційного профілю персоналу.

Мотиваційний профіль – це сукупність основних потреб і цінностей працівника, а також ступінь їх вираження [14]. Мотиваційний профіль складається шляхом зіставлення значимості ряду мотиваційних чинників. Такий підхід передбачає, що стимулювання завжди індивідуальне. Складання загального переліку мотивів, найбільш актуальних для особистості співробітника, дає можливість при використанні відповідних засобів діагностики порівнювати певні фактори для конкретних співробітників в єдиній системі координат, прогнозувати і управляти процесами ефективної професійної реалізації. Водночас це дає можливість конструювати ефективні

системи мотивації та стимулювання персоналу й визначати засоби мотивації персоналу, тому наступним етапом розробки мотиваційної стратегії є визначення засобів мотивації персоналу

Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює збільшення трудового внеску, а, отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Говорити про пріоритетність матеріальної мотивації в порівнянні з нематеріальною мотивацією, не завжди виправдано, хоча матеріальне стимулювання має певні переваги. Зокрема, вона є найбільш універсальною, оскільки незалежно від статутного положення працівники більше цінують грошові заохочення і можливість розпоряджатися одержаними коштами.

Мотивація персоналу не може бути чинним без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення нематеріального стимулювання полягає в тому, що воно залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації. Після визначення дієвих засобів і стимулів мотивації персоналу слід зіставити обсяг розміру коштів на матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу з наявними фінансовими можливостями підприємства. Після прийняття остаточного управлінського рішення про обрану модель матеріального і нематеріального стимулювання треба проінформувати персонал про особливості системи мотивації. Завершальним етапом мотиваційної стратегії є впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві. Оцінку успішності реалізації мотиваційної стратегії персоналу здійснюють за основними напрямками ефективності, а саме: задоволеність роботою, задоволеність у розрізі ієрархії мотивів працівників, задоволеність системою стимулювання, трудова активність персоналу та т.ін.

Виходячи зі стратегії розвитку організації, формується стратегія стимулювання праці персоналу. Стратегія визначає спрямованість системи стимулювання праці персоналу, яка потрібна для забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних кадрів, які

необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Ці стратегії спрямовані на рішення довгострокових проблем, що стосуються того, як слід винагороджувати робітників, службовців і в цілому персонал організації. Будучи деклараціями про намір, вони становлять основу для вирішення того, як системи мотивації та стимулювання праці можуть сприяти досягненню цілей організації і як слід проектувати і керувати цією системою.

Мета стратегій стимулювання праці персоналу - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі досягаються за рахунок розвитку і підкріплення високих рівнів виконання, заснованих на інноваціях, щоб відповідати вимогам динаміки ринку. Крім того, стратегії повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності і переконання, виникатимуть із ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

Для вибору стратегії стимулювання праці персоналу, яка може бути прийнятною для організації, необхідно надати їх характеристики (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика стратегій стимулювання праці персоналу

Стратегія	Характеристика	Переваги	Недоліки
Стратегії стимулювання, орієнтовані на зв'язок з місією і цілями організації.	Місія визначається як задоволення організацією певного сегмента потреб суспільства.	Зв'язок між місією і стратегією стимулювання носить етичний характер, що є основоположним для формування системи стимулювання	Низьке врахування виробничих показників праці
Стратегія підтримки зарплати на рівні вимог ринку праці.	Орієнтація на середній, усталений на ринку праці рівень заробітної плати..	Забезпечує: стабільність в оплаті праці, сильні матеріальні стимули, які ґрунтуються не тільки на зарплаті, а й на пільгах	Може бути тільки в умовах стабільного економічного становища організації; може бути відставання зростання кваліфікації від зростання оплати праці і, в результаті, порушення їх єдності
Стратегії стимулювання, які обумовлюють позитивний образ організації.	Винагорода персоналу виконує важливу соціальну функцію Сприяє створенню в громадській думці позитивного образу організації.	Є основою привабливості організації для працюючого і найманого персоналу.	Основний акцент – громадська думка

Стратегії стимулювання, орієнтовані на підвищення якості трудового життя.	Винагорода повинна повністю забезпечувати всіма життєвими благами не тільки самого працюючого, а й його сім'ю. Коштів має бути достатньо для задоволення розумних потреб, які забезпечують життєдіяльність, високу працездатність і доступ до благ, які забезпечують розвиток працівника і членів його сім'ї.	Винагорода повинна зростати в зв'язку з інфляцією, підвищенням цін на різного роду послуги, в зв'язку з ростом сім'ї	Зростання винагороди може відбуватися швидше ніж продуктивність
Стратегії стимулювання, орієнтовані на розвиток персоналу.	Періодичність підвищення кваліфікації та перепідготовки здійснюється частіше, ніж один раз в три роки.	Отримує розвиток підвищення кваліфікації, орієнтоване на спеціальні програми, пов'язані з інноваційними процесами, що відбуваються в організації	Низький рівень ефективності, якщо на виробництві не відбуваються інноваційні процеси
Стратегії стимулювання, орієнтовані на інноваційну активність організації і персоналу.	Тісний зв'язок із стратегіями розвитку і зростання. Інноваційні процеси ефективні якщо персонал позитивно ставиться до них. Необхідні винагороди, що забезпечують подолання порогу байдужості або навіть неприйняття інновацій	Подолання бар'єрів в трудовій і організаційній поведінці при впровадженні інновацій	Персонал може бути не готовий до змін
Стратегії стимулювання, що забезпечують ефективну диференціацію винагороди персоналу.	Орієнтовані на зміцнення соціального миру всередині організації, дбайливе ставлення і особливе стимулюванні талановитого працівника	Оплачуватися повинна робота і пов'язана з нею відповідальність. Інноваційний внесок працівника може бути оцінений вище, ніж трудовий	Відсутність рівноваги між інноваційним та трудовим внеском працівника може привести до конфлікту

Виокремлення основних характеристик стратегій стимулювання праці персоналу та надання переваг і недолік стосовно інноваційного розвитку підприємства дасть змогу керівництву більш чітко формулювати завдання та цілі розвитку. Доведено, що сучасні умови господарювання, структурні зміни, які відбуваються вимагають переходу до стратегії стимулювання, орієнтованої на інноваційну активність організації і персоналу. Найбільш доцільно формувати стратегію стимулювання праці персоналу організацій як поєднання елементів усіх видів стратегій.

Отже, запорукою ефективної праці працівника є максимально можливий збіг його індивідуальних мотивів і цілей з мотивами і цілями як того колективу, в якому він працює, так і керівництва підприємством.

Очевидно, що повний збіг цих трьох мотивувань неможливо в силу

вихідного протиріччя основних завдань наймача (отримати від працівника максимум при мінімумі витрат) і найманого працівника (навпаки). Однак правильна стратегія стимулювання персоналу підприємства дозволяє максимально зблизити їх цілі.

Важливим аспектом формування системи стимулювання праці персоналу в організаціях є обґрунтування принципів розробки даних систем. При цьому в основу повинні бути покладені принципи, які передбачають створення балансу інтересів всіх працюючих в організації груп персоналу і орієнтовані на розвиток і відповідно включення в діяльність всіх здібностей і можливостей кожного працівника, серед яких слід відзначити такі принципи [2,3]:

- облік всіх складових індивідуального внеску працівника при оцінці та оплаті його праці;

- надання можливості участі в інноваційній діяльності всіх групах персоналу;

- розвиток всіх груп персоналу, в тому числі використання всіх його потенційних здібностей для нарощування трудового, в тому числі і творчого потенціалу;

- реалізація принципу організації, що навчається за допомогою участі в цих процесах всіх груп персоналу;

- рівний доступ кожної групи персоналу до всіх видів оплати і стимулювання особистого внеску в організацію; участь організації в життєзабезпеченні персоналу на всіх етапах життєвого шляху;

- збереження працівника в організації при різних модернізаціях і участь у будівництві його долі в разі економічних втрат або іншого роду форс-мажорних обставин.

Стратегія і принципи стимулювання праці персоналу організацій визначають структуру системи стимулювання праці персоналу, що включає в себе елементи матеріального винагороди, так і складові нематеріального стимулювання.

Для ефективної розробки стратегії необхідно врахування факторів, що впливають на систему стимулювання праці персоналу та вимог, що пред'являються до неї. На ефективність системи стимулювання праці персоналу значний вплив надають цілий комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього середовища: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних.

Організаційні фактори - це встановлення певного порядку проведення робіт, розмежування повноважень, формулювання цілей і завдань. З організаційними факторами тісно взаємодіють правові чинники, які мають на меті забезпечення відповідності прав і обов'язків працівника в процесі праці з урахуванням покладених на нього функцій [4]. Це необхідно для правильної організації виробництва і подальшого справедливого стимулювання.

Технічні фактори припускають забезпечення персоналу сучасними засобами виробництва та оргтехнікою.

Матеріальні фактори визначають конкретні форми матеріального стимулювання: заробітну плату, премії, надбавки і їх розмір. Соціальні фактори припускають підвищення зацікавленості працівників шляхом надання їм різних соціальних пільг, надання соціальної допомоги, участі працівників в управлінні колективом.

Моральні чинники представляють комплекс заходів, метою яких є забезпечення позитивного морально-етичного клімату в колективі, правильний підбір і розстановка кадрів, різні форми моральних заохочень.

Фізіологічні фактори включають комплекс заходів, спрямованих на збереження здоров'я і підвищення працездатності співробітників. Ці заходи проводяться відповідно до санітарногігієнічними, ергономічними і естетичними вимогами, які містять в собі норми щодо оснащення робочих місць і встановлення раціональних режимів праці та відпочинку. Фізіологічні фактори відіграють не менш важливу роль в підвищенні ефективності та якості виконуваної роботи, ніж інші

При формуванні системи стимулювання праці персоналу необхідно

дотримуватися вимог, які дозволять організації вирішити з максимально ефективним результатом поставлені завдання з інноваційного розвитку підприємства. Дослідження дозволили виділити наступні: заохочення повинні бути справедливими, а персонал поінформовано як про саму систему стимулювання так і методах досягнення результату; стимули необхідно диференціювати в залежності від ступеня інновацій; залучення працівників до організації стимулювання праці; перш за все заохочувати інновації, які мають комплексний характер; методи стимулювання повинні знижувати ступінь неприйняття змін. Таким чином, в сучасних умовах персонал стає ключовим фактором підвищення якості та продуктивності праці. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Відзначимо, що для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова група менеджерів в сфері персоналу. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Виокремлення основних характеристик стратегій стимулювання праці персоналу та надання переваг і недолік стосовно інноваційного розвитку підприємства дасть змогу керівництву більш чітко формулювати завдання та цілі розвитку. Доведено, що сучасні умови господарювання, структурні зміни, які відбуваються вимагають переходу до стратегії стимулювання, орієнтованої на інноваційну активність організації і персоналу. Проаналізовано фактори, що впливають на систему стимулювання праці персоналу та надані вимоги щодо її формування, які дозволять організації вирішити з максимально ефективним результатом поставлені завдання з інноваційного розвитку підприємства

Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах може бути досягнуто при наявності наступних умов: поєднання системи управління розвитком персоналу, заохочення розвитку ініціативи у персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників підприємства, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коректування системи мотивації, уведення бонусної системи стимулювання якості праці.

Відповідно заходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах можна ранжувати за трьома напрямками.

Перший напрямок це формування заробітної плати шляхом оплати вартості витраченої праці (погодинний внесок) та оплати результатів праці (відрядний внесок). Це треба зробити за допомогою додержання певних критеріїв: складання прозорої системи оплати праці; встановлення мінімальної та максимальної заробітної плати; врахування результатів праці окремого працівника, підрозділу та усього підприємства.

Другий напрям це формування системи розвитку персоналу завдяки навчанню, підвищенню кваліфікації та заохоченню раціоналізаторської діяльності.

Ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресивного розвитку вітчизняних підприємств. Дієва система мотивації та стимулювання працівників під час їхньої трудової діяльності на підприємстві та поза ним повинна враховувати суспільні реалії. На сучасному етапі розвитку світової економіки, якому притаманні прискорення світової економічної динаміки, часті зміни пріоритетів працівників, поширення самомотивації та трансформація ментальності, в суспільстві треба приділити більше уваги до умов праці людини. Раціональне забезпечення мотивування працівників підприємств в змозі підвищити ефективність діяльності вітчизняних підприємств і це вимагає необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

Ефективна праця на підприємстві перш за все досягається за рахунок резервів людського фактору. Задля того, аби робітники були зацікавлені у результаті праці на підприємстві повинна бути мотивація персоналу. Продуктивність праці взаємопов'язана з її оплатою, саме тому підприємству слід завжди контролювати співвідношення цих двох показників у динаміці шляхом розрахунку коефіцієнту еластичності. За рахунок цього, підприємство зможе визначитись, яку саме із трьох основних моделей, що визначають співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці, слід застосувати за умов, які склалися у певний період.

Таким чином, при побудові системи мотивації керівництву необхідно постійно пам'ятати, що не можна мотивувати усіх працівників, використовуючи одні й ті ж самі підходи. На наше глибоке переконання, саме персоніфікація у підходах мотивації допоможе керівництву зробити систему мотивації економічно ефективною. Застосування різних форм мотивації є необхідною умовою для поліпшення організації управління персоналом, забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Борзих А. Л. Використання основних методів та прийомів аналізу розрахунків з оплати праці. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2014. URL; Режим доступу до ресурсу: http://www.vtei.com.ua/konfa/27_03/3/3.pdf.
3. Боярчук Л.В. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналу. Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. Суми: Сумський державний університет, 2014. Ч.2. С. 90-94.
4. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239—247.
5. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа Підприємницькі ініціативи. 2017. С. 273.
6. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
7. Гетьман О.О., Салімов А.А. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах. Молодий вчений. 2015. № 5. С. 12-16.

8. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці. Україна, аспекти праці. 2015. № 1. С. 22–27.
9. Квасній Л.Г. Солтисик О.О. Феदिшин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2017. №11. С. 233-238.
10. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 2, С.180-186.
11. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1, С. 229-235.
12. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016, Випуск 2 (02), С.84-93.
13. Коваленко О. В., Привалова К. В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. Вісник Запорізька державна інженерна академія. 2018. Т. 51.
14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
15. Концева В.В., Рижанкова Г.М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2011. Вип. 8. С. 322.
16. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. Технології та дизайн. 2014. Вип. 2. С. 3–7
17. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ. 2005, Т. 2. С. 173-182.

18. Мантур-Чубата О.С., Рудь В.Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2017, Випуск 6 (11), С.150-154.

19. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник: для студ. вищ. навч. закладів, що навчаються за спец. «Менеджмент організації», «Управління персоналом» / А. Я. Кибанов [и др.]; під ред. А. Я. Кибанова. К.: Знання, 2012. 523 с.

20. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна : аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.

21. Семенова В. Г., О. Ю. Кобилінський. Стимулювання працівників як спосіб активізації інноваційної діяльності на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. №8. С. 83–87.

22. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління, 2019, № 3 (35) С.92-101.

23. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 104—114.

24. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці. Бізнес Інформ. 2015. № 6. С. 154-159.

25. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.

26. Тарасенко В.А. Аналіз підходів до визначення категорії «стимулювання праці». <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/147362/70-72.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

27. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні. Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 3. С. 146-149.

28. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.

29. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності 2015 Випуск 2(12), Том 3, с. 107-112.

30. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

31. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / укладачі : Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов ; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 285 с.

32. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. 2011. № 13 (110). С. 47-49.

33. Chaban, Galina & Chaban, Vitaliy. (2022). Innovative approaches in HR management. University Economic Bulletin. 47-52. 10.31470/2306-546X-2022- 53-47-52.

34. Dwivedi, Dr. (2021). Employee Performance Management. International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology. 9. 8-19. 10.22214/ijraset.2021.37198

35. Steger, M.F. (2019). Meaning in life and in work. The Oxford Handbook of Meaningful Work, 207–220. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198788232.013.12>