ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри_____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління системою стимулювання персоналу підприємства»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Турчак Вадим Олександрович

Керівник кваліфікаційної роботи Олександр ПОМАЗ

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 7

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 15

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 15

2.2. Аналіз складових існуючої системи стимулювання персоналу підприємства та їх ефективності 21

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 27

ВИСНОВКИ 37

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 40

ДОДАТКИ 44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах господарювання підприємства не залежно від форми власності зіштовхуються з проблемою стимулювання персоналу, що є однією з головних складових ефективного управління персоналом та його продуктивної праці. Існує багато підходів до визначення поняття мотивація, які відображені в працях як вітчизняних та і зарубіжних дослідників, а саме: Алексєєва Н.Ф. [2], Зеленько Г.І. [20], Крушельницька О.В. [26], Колот А.М. [24], Никифоренко В.Г. [30] та інші. Про те проблема мотивації персоналу підприємства залишається надзвичайно актуальною та до кінця не дослідженою.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ системи стимулювання персоналу підприємства та впровадження пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи у роботі поставлені такі **завдання:**

- розглянути теоретичні основи системи стимулювання персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз складових існуючої системи стимулювання персоналу підприємства та дослідити їх ефективність;
- запропонувати шляхи удосконалення системи стимулювання

персоналу підприємства;

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи стимулювання персоналу підприємства та їх удосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення мети даної роботи, використані загальнонаукові методи та підходи до сучасних досліджень. В загальнонаукових методах дослідження використано діалектичний метод пізнання; застосовано системний підхід тощо.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані, наукові праці вітчизняний та зарубіжних дослідників, офіційні дані аналізованого підприємства взяті за останні три роки.

Практична значущість дослідження полягає в реалізації та практичному застосуванні рекомендацій викладених у дослідженні, пов'язаних із удосконаленням системи мотивації персоналу підприємства.

1. Турчак В.О., Дмитренко К.В. Практичні аспекти розвитку підприємства в сучасних умовах. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Вип. 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 95– 97.

2. Турчак В.О., Дмитренко К.В. Управління мотивацією персоналу підприємства. *«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2024.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи викладений на 39 сторінках і складається зі вступу, 3 розділів, висновків, а також 42 найменування літературних джерел. Робота містить 8 таблиць, 6 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку сучасного бізнесу, суб'єкти господарювання все частіше зіштовхуються з проблемою ефективного стимулювання персоналу. Питання стимулювання на даний момент є доволі актуальним, адже на кожному підприємстві, спостерігається неоднорідна структура персоналу, що в свою чергу провокує керівників до створення індивідуальної системи стимулювання працівників для позитивного впливу на продуктивність праці.

Незважаючи на вагомий внесок науковців у дослідження сутності стимулювання персоналу, його особливостей та характеристик, а також визначення місця в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності, проблема щодо вирішення даного питання все ж залишається відкритою. Саме тому, визначення наукових підходів щодо стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності потребують додаткового дослідження саме в практичному застосуванні.

Стимулювання – це спосіб впливу до виконання певної роботи на персонал за допомогою матеріального та нематеріального заохочення. Стимулювання виконує роль важеля впливу на працівника, що в результаті дає позитивну динаміку на показники продуктивності праці [1].

Стимулювання принципово відрізняється від мотивації саме тим, що передбачає створення дієвих механізмів, які сприятимуть активній трудовій діяльності та буде приносити заздалегідь фіксовані результати. Термін стимулювання широко використовується в різних контекстах, включаючи економіку, психологію, медицину, соціальні науки та інші галузі. Тому науковці висловлюють свою думку з приводу поняття стимулювання, проаналізуємо визначення в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика поняття «стимулювання»

Автор	Характеристика
У. Гамільтон [11]	Основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва.
Г. Емерсон [11]	Виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність праці, комфортні умови праці, справедливе та людяне ставлення до персоналу
Ф. Тейлор [11]	Запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску та визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства.
Д. Карнегі [14]	Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще вчений визначає вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи.
Е. Мейо [51]	Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи.
О. Притула [27], Р. Ющенко [37], О.Баксалова [1]	Виділили наступні складові забезпечення ефективного стимулювання працівників: − система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; − соціальні гарантії, пільги; − комфортні умови праці; − участь працівників у житті та стабільного розвитку підприємства, а також у розподілі прибутку за пропорційно виконану роботу; − регулювання робочого часу та відпочинку; − формування морального клімату у колективі; − визнання досягнень працівників

Проаналізувавши думки вчених У. Гамільтона [11], Г. Емерсона [11], Ф. Тейлора [11], Д. Карнегі [14], Е. Мейо [51], О. Притула [27], Р. Ющенко [37], О.Баксалова [1] можна зробити висновок, що стимулювання персоналу надзвичайно важливий аспект в управлінні та потребує подальшого вивчення.

Стимулювання персоналу на підприємстві базується на різних теоретичних концепціях і підходах, які допомагають розуміти, як зробити робоче середовище більш привабливим та мотивуючим для співробітників.

Існують ключові теорії та підходи до стимулювання персоналу на підприємстві:

1. Теорія неоднорідного підходу до стимулювання: Ця теорія вказує на те, що люди мають різні потреби та стимули до виконання своєї роботи. Тому

для одних працівників може бути важливими матеріальне стимулювання, такі як бонуси, премії, надбавки тоді як інші можуть цінувати кар'єрний розвитку, умови праці, гнучкий робочий графік або визнання. Отже врахування цієї теорії буде доречним в управлінні персоналом та допоможе керівникам стимулювати працівника для досягнення високих результатів в роботі.

2. Однією з відомих ключових теорій, яка має практичне застосування на підприємствах це теорія потреб Маслоу. За цією теорією, люди мають ієрархічні потреби, за якими вони задовольняють свої потреби починаючи з фізіологічних і закінчуючи вищими потребами в самореалізації та визнанні. Стимулювання може бути спрямоване на задоволення фізіологічних потреб через матеріальне заохочення, а в подальшому створити сприятливу атмосферу для задоволення потреб в самореалізації та визнанні.

3. Теорія відносності: Ця теорія вказує на те, що ефективність стимулювання залежить від співвідношення між зусиллями працівника та отримуваними ним нагородами. Якщо працівник сприймає, що його зусилля призведуть до відповідних винагород, то його мотивація досягти цілей буде вищою.

4. Теорія трьох потреб, яка базується на достатньої оплати праці, визнання та самореалізації. Дана теорія вказує на те, що працівники мають основні потреби, які повинні бути задоволені, для того щоб бути вмотивованим на роботу. Ці потреби включають адекватну оплату праці, визнання за досягнення та можливість самореалізації на робочому місці.

Ці теорії застосовуються підприємствами для розробки стратегій стимулювання персоналу, які сприяють підвищенню мотивації, задоволення працівників та досягненню цілей підприємства.

Система стимулювання праці припускає комплекс заходів, які спрямовані підвищити трудову активність працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці та його якість. Стимулювання праці може приймати різні форми та різноманітні заходи, спрямовані на мотивацію працівників для досягнення високих результатів. Тому доцільно розглянути

різноманітні теоретичні підходи та функції до системи стимулів до праці. На рис. 1.1 показані основні види стимулювання.

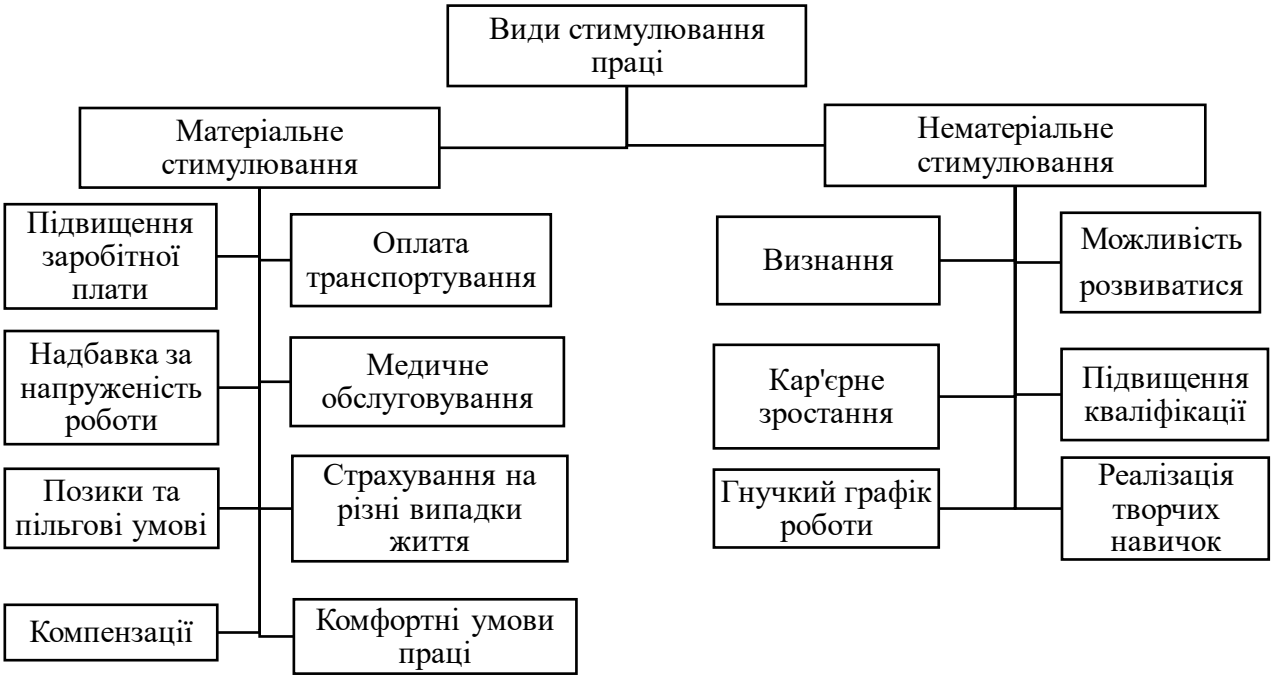

Рис 1.1. Основні види стимулювання праці [15; 16]

Як бачимо, видів стимулювання персоналу досить багато, тому обсяг їхнього використання на діючих підприємствах обирається в залежності від багатьох чинників, найсуттєвішими з яких є: кількість персоналу та його структура, організаційна культура, поточні результати господарської діяльності, термін дії підприємства та перспективи його подальшого розвитку. Але реалії сьогодення свідчать що на більшості вітчизняних підприємств складається ситуація, коли існуюча система мотивації та стимулювання працівників є перепоною розвитку працівників і, як наслідок, усього підприємства. Розглядаючи види стимулювання праці можна побачити, що всі вони взаємопов’язані. економічне, матеріальне стимулювання праці передбачає внесення в процес мотивації вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової заінтересованості суб’єктів праці в матеріальному заохоченні.

У більшості життєвих випадках та сучасному веденні бізнесу, забезпечення достатньої мотивації для команди – це питання комунікацій у всіх її формах. Завдяки комунікації та командній роботі можна досягнути високих результатів. На рисунку 1.2 розписані переваги вмотивованих працівників, які не тільки злагоджено працюють, а й комунікують між собою.

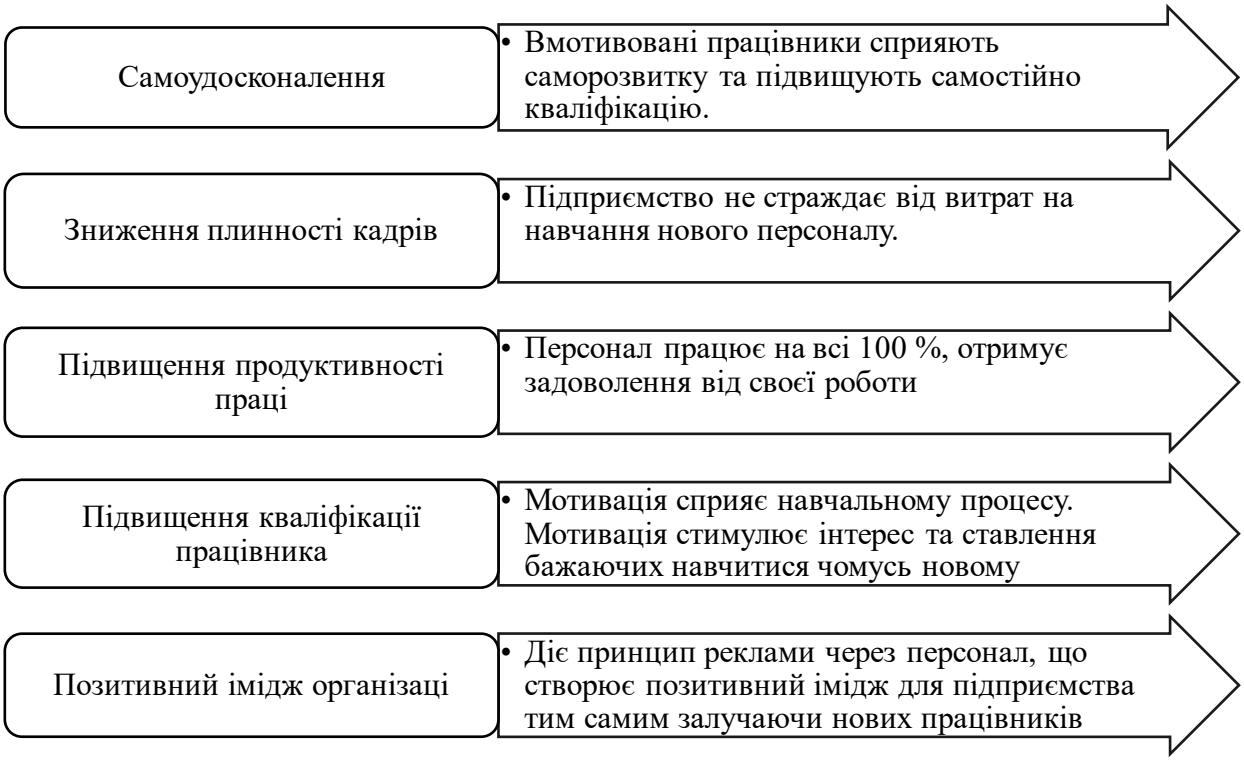

Рис. 1.2. Переваги вмотивованих працівників [11; 12]

Аналізуючи рис. 1.2 можна виокремити перевагу позитивного іміджу підприємства, що діє по принципу «сарафанного радіо». Самі працівники позитивно рекламують місце своєї роботи, адже їм там подобається працювати. Мотивацію можна розглядати як внутрішнє почуття, яке може зрозуміти лише керівник, оскільки він тісно контактує з працівниками. Потреби та бажання взаємопов'язані, і вони є рушійною силою для дії. Ці потреби можуть бути зрозумілі менеджером, і він може відповідно скласти плани мотивації [33]. Можна сказати, що мотивація є безперервним процесом тому, що процес мотивації заснований на потребах, які є необмеженими. Процес мотивації персоналу необхідно продовжувати впродовж усього періоду функціонування компанії.

Ефективне стимулювання працівника сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тобто вирішенню економічних завдань. Але не завжди стимулювання праці є позитивним процесом, не рідко зустрічається на практиці негативне стимулювання працівників. Одними з найбільш застосовуваних негативних засобів мотивації на підприємствах продовжують залишатися дисциплінарні стягнення, види та порядок застосування яких регламентується трудовим законодавством. На рис. 1.3 представлені негативні види стимулювання персоналу, що демотивують працівника.

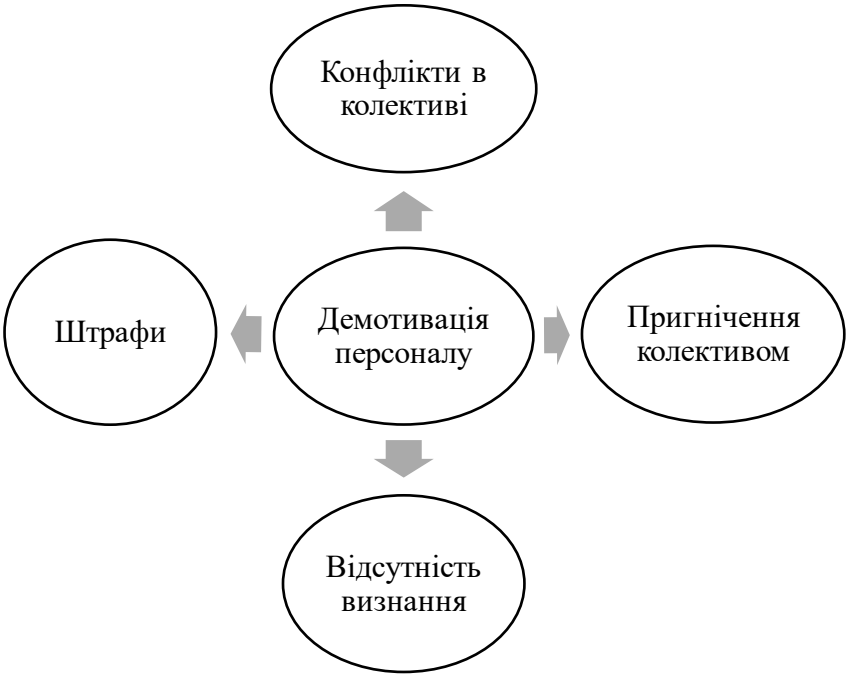

Рис. 1.3. Демотивуючі чинники для персоналу [7,8]

Аналізуючи рис. 1.3 було визначено демотивуючі чинники, які впливають на продуктивність праці персоналу, адже важливою складовою є комплексний підхід до стимулювання персоналу підприємства. Для досягнення результативності тієї чи іншої системи стимулювання у практичному плані багато в чому залежить від керівництва підприємства, де грамотна система стимулювання, що дозволить втілювати в життя цілі, що стоять перед організацією. При цьому важливо розробити ту систему стимулювання, яка підходить саме даному підприємству, і підібрати відповідні способи стимулювання окремо для кожного працівника.

Розробка і реалізація ефективної системи мотивації персоналу є складним процесом, який вимагає відповідальності та постійної уваги з боку керівництва та кадрового відділу. Залучення працівників до цього процесу, врахування їхніх потреб і думки, а також постійний аналіз та вдосконалення мотиваційних стратегій сприятимуть побудові сильного та ефективного колективу.

На рис. 1.4 показано механізм стимулювання персоналу, які допомогають зацікавити персонал до розвитку підприємства в якому він працює, адже це відіграє важливу роль.

Рис. 1.4. Механізм стимулювання персоналу [16; 17]

Аналізуючи рис. 1.4 можна побачити, що мотивація співробітників до праці та професійного зростання є ключовим фактором успішного розвитку господарських суб’єктів. Командна робота та сучасні механізми стимулювання персоналу підвищить рівень зацікавленості персоналу до своєї роботи. Сучасні методи управління персоналом зосереджені на тому, щоб кадрова служба компанії пропонувала ефективні рішення щодо оплати праці та стимулювання працівників.

Механізм стимулювання праці це невід’ємний елемент управління

персоналом та кадрової політики. Сучасні підприємства застосовують різноманітні методи та новинки в сфері управління персоналом для досягнення успіху серед конкурентів.

Було з'ясовано, що на сучасному етапі розвитку господарюючих суб'єктів вирішального значення у формуванні мотивів до виконання роботи для персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість бути залученим до виробництва.

У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов:

− гідний рівень заробітної плати та дослідження її динаміки;

− між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю виконаної роботи має існувати пряма залежність.

В основу позитивного формування системи матеріального стимулювання покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, компенсації за оплату навчання, участь в прибутках; грамоти, визнання та повага,

До нематеріальних стимулів до праці відносять:

− створення сприятливих умов відпочинку;

− гарантування гідних умов праці;

− самовдосконалення та самореалізація.

На основі використаних джерел було досліджено, що є також негативні методи стимулювання. Серед негативних методів стимулювання виділяють: покарання, погрози щодо втрати робочого місця.

Отже, з усього вище сказаного можна підвести підсумок, що стимулювання персоналу відіграє ключову та визначальну роль у ефективності роботи персоналу. Правильно підібрані механізми стимулювання дозволять вивести підприємство на новий рівень та допоможе зменшити плинність кадрів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є провідним виробником техніки для обробки зерна в Україні та за її межами, який пропонує проектування, виробництво, монтаж повного спектру обладнання для елеваторної промисловості. Підприємство здійснює поставку обладнання по всій країні, та виконує пусконалагоджувальні роботи та післяпродажний сервіс. Для даних видів робіт залучають спеціалізовано навчаний персонал.

Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності та інших видів робіт для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності та отримання доходу від реалізації товарів та послуг як в Україні та і далеко за її межами. Підприємство має багаторічний досвід роботи на ринку сільськогосподарського обладнання, останні з яких спеціалізується на обладнанні для зберігання, сушіння, очищення та транспортування зерна. За роки існування завод задовольнив потреби більше 5 тисяч клієнтів, серед яких національні та міжнародні лідери аграрного ринку. Повний спектр виготовленої продукції та надання послуг показано на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Основні види продукції та послуги підприємства, 2021-2023 рр.

Аналізуючи рисунок 2.1 можна побачити, що підприємство зосереджене на виготовленні технічного оснащення для проектування та будівництва елеваторів. Для повноцінного будівництва підприємство виготовляє:

− силоси на плоскому дні;

− шахтні зерносушарки Brice-Baker (британської розробки) і ДСП (української розробки) продуктивністю до 300 т/год;

− транспортне обладнання: норії, ланцюгові, стрічкові конвеєри;

− сепаратори для якісного очищення зерна.

Компанія проектує, виробляє та монтує як широку лінійку продукції, що випускається серійно, максимально адаптованої до різних умов експлуатації, так і нестандартне обладнання.

У 2012 році були модернізовані виробничі потужності та якісно оновлено асортимент продукції, що випускається. Підприємство оснащене комплексом європейського, японського та американського устаткування, має конструкторське бюро і монтажний підрозділ.

Сьогодні підприємство виготовляє нове покоління силосів та зерносушарок, які повністю відповідають стандартам європейської якості. Динаміка розвитку компанії, протягом останніх років, представлена в табл 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка діяльності підприємства 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			2023 р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн), в т.ч.	758990	812647	650 254	-108736	85,9
Силоси	389 990	658 263	336 408	-53582	86,2
Зерносушарки	68 341	23070	50 731	-17610	74,2
Транспортне обладнання	203 936	94 286	208 636	4700	102, 3
Сепаратори	9 075	2 240	9 364	289	103,1
Інше	87 648	34 788	45 115	-42533	51,4
Валовий прибуток	174388	210383	144622	-29766	82,9
Рівень валового прибутку	23 %:	25,9%	22,2%	х	х

Отже, проаналізувавши динаміку основних видів діяльності можна сказати, що підприємство зменшило обсяг виробництва у всіх напрямках. Рівень валового прибутку знизився та в 2023 році становить 22,2%, що на 3,7% менше чим в 2022 році. Виробничі потужності виготовлення знизилися, про, що свідчать показники виручки від реалізації але не припинли свою діяльність за рахунок силосів для зберігання зерна показник, якого становить 336 408 тис. грн за 2023 рік у тісній взаємодії з основним акціонером – найбільшою інвестиційною компанією України - Dragon Capital, яка виступає гарантом надійності підприємства як ділового партнера.

Досліджуване товариство стрімко розвивається тому необхідно забезпечити якісно для господарюючого суб'єкта якісно підібраними працівниками. Загальна чисельність працюючих близько 550 осіб. Більш детально чисельність працівників можна побачити за даними табл. 2.2 динаміка кількості працівників та елементів операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності працівників та елементів операційних витрат підприємства, 2021–2023 рр., осіб

Показники	Роки			2023 р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	560	554	550	-10	100,9
Витрати на оплату праці	122681	127751	113343	-9338	92,3
Матеріальні витрати	461610	415388	417272	-44338	90,3
Відрахування на соціальні заходи	21920	19905	18905	-3015	86, 2
Амортизація	8066	10958	15000	6934	185,9

Порівнявши динаміку чисельності працівників та елементів операційних витрат підприємства, за звітній 2021 – 2023 рр. можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене працівниками. Порівнюючи показники 2023 року чисельність працівників зменшилася на 10 осіб в порівнянні з 2021 роком. Відповідно виходячи з цього зменшилися витрати на оплату праці на -

9338 тис. грн. Показники амортизації навпаки зросли на 6934 в порівнянні з 2021 роком.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфічний характер перенесення вартості на продукт. Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. За призначенням основні засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та необоротні активи. Проаналізуємо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	22086	30186	32316	10230	146,3
Машини та обладнання	43635	67006	75048	31413	172,0
Транспортні засоби	7356	7263	6936	-420	94,3
Інструменти, прилади	4098	4395	4968	870	121,2
Разом	77175	108850	119268	42093	154,5
Фондоозброєність праці	72,1	120,2	122,2	50,1	169,5
Фондовіддача	19,1	12,1	9,4	-9,7	49,2

Аналізуючи дані табл. 2.3, спостерігається динаміка зростання основних виробничих засобів у підприємстві на 10230 тис. грн, або на 46,3 %, у тому числі: машин та обладнання – на 72,0 %, інструментів і приладів – на 21,2 % та будинків і споруд – на 46,3 %. У структурі основних засобів найбільшу

питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 72,0 %.

У 2023 р. порівняно з 2021 р. зросли такі показники як фондоозброєність праці на 69,5 % що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Таким чином, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його визначальних факторів: людей, засобів і предметів праці. Це означає, що, з одного боку, є витрати на життя та фізичну працю, а з іншого боку – результати виробництва. Спеціалізація господарства залежить від структури його грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину товарної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами виробництва і праці, основними фондами.

Фінансові результати займають центральне місце в системі управління підприємством, тому на підставі звітності про фінансові результати за 2021-2023 роки було проведено аналіз фінансових результатів діяльності підприємства в тис. грн за останні три років у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, 2021-2023 рр. тис. грн

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 р. від 2021 р., (+/-)	Відносне відхилення, %
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	758990	812647	650254	-108736	85,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	584602	602267	505632	-78970	86,4
Валовий прибуток	174388	210383	144622	-29766	82,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	83938	86718	34469	-49469	41,06
Чистий прибуток	67686	61232	15869	-51817	23,44

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що протягом 2021 – 2023 років фінансові результати діяльності підприємства знизилися. Зокрема показник виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 108736 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком. Показники чистого прибутку також знизився на 51817 тис. грн., що говорить про нестачу фінансових ресурсів. Собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 78970 тис. грн. Дані результати свідчать про те, що підприємство знизило свої потужності, та стало виготовляти меншу кількість техніки. Таке явище можна пояснити тим, що в країні де знаходиться підприємство не стабільна економічна та політична ситуація.

Підприємство завдяки цілеспрямованій діяльності для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі не зупиняє свою роботу не зважаючи на нестабільну ситуацію в країні. Загалом одним з важливих показників економічної діяльності у 2023 році підвищилися відносно з 2021 роком. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також підтверджує основні фінансові показники діяльності підприємства. В таблиці 2.3 було проведено аналіз активів підприємства за 2021-2023 рр. в тис. грн.

Таблиця 2.6

Аналіз структури активів підприємства за 2021-2023 рр. тис. грн

Активи	Роки						2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	Відносне відхилення (+/-)	Абсолютне відхилення (%)
Оборотні активи	453196	88,3	448358	85,5	436893	85,5	-16303	96,4
Необоротні активи	59961	11,1	76340	14,5	74210	14,5	14249	123,7
Разом	513157	100	524698	100	511105	100	-2052	х

Провівши розрахунки та порівняння оборотних та необоротних активів було виявлено показник необоротних активів зріс на 23,7 %, в свою чергу показники оборотних активів пішли на спад, що в порівнянні з 2023-2021 рр

знизився на 3,6 %.В цілому проаналізувавши фінансово-статистичну звітність можна зробити висновок, що підприємство не зважаючи на складну ситуацію в країні безперервно розвивається, про це говорить виробничі потужності та якісне обладнання.

2.2. Аналіз складових існуючої системи стимулювання персоналу підприємства та їх ефективності

Аналізуючи теоретичні підходи до стимулювання та мотивації персоналу було виявлено, що для досягнення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання важливо умовою є розробка ефективних методів стимулювання. Персонал є найскладнішим і найбільш специфічним ресурсом підприємства, ефективність управління яким значною мірою впливає на рівень конкурентоспроможності та досягнення успіху підприємства на ринку.

В управлінні підприємством система стимулювання персоналу відіграє важливу роль, тому що саме від її функціонування залежить результат роботи кожного співробітника і підприємства в цілому. З позиції управління підприємством, система мотивації персоналу - це комплекс заходів, здатний спонукати співробітників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Ефективне управління підприємством неможливо без організованої і налагодженої системи стимулювання персоналу. В будь-якому випадку розвиток та формування системи мотивації персоналу повинно відбуватися з урахуванням напрямку роботи підприєства, її стратегічних цілей, етапу розвитку, особливостей кадрового складу. Під такими особливостями потрібно розуміти, наприклад, різновид професійної діяльності, вікова структура працівників, рівень посадовій ієрархії співробітників і особисті потреби кожного з них.

Існуючий механізм стимулювання персоналу досліджуваного підприємства слід поділити на дві категорії – матеріальні та нематеріальні. В таблиці 2.7 показано діючі механізми стимулювання персоналу, які застосовуються в досліджуваному господарюючому суб'єкті.

Таблиця 2.7

Існуючий механізм стимулювання персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Метод стимулювання	Опис
Матеріальні	
Доплата за напруженість у роботі	Застосовується для всіх категорій працівників
Доплата за стаж роботи	Застосовується для працівників, які пропрацювали більше 5 років на підприємстві отримують щомісячні надбавки
Премія за ефективність виконання роботи	Застосовується для працівників, які в короткий термін виконали завдання та мають понаднормовий графік роботи
Знижки на виготовлену продукцію	Зниження цін на виготовлену продукцію діють в межах офіційно працевлаштованих працівників
Нематеріальні	
Визнання та повага від керівника	Вручення подяк за ефективність роботи
«Доставка» з роботи додому	Розвезення співробітників в офіс, до місця роботи і навпаки

Провівши дослідження існуючих механізмів стимулювання, що показані на табл. 2.7 можна зробити висновок, що підприємство схильне застосовувати переважно матеріальні методи стимулювання, що включає в себе премії, бонуси за понаднормовий графік роботи, доплати за напруженість в роботі, в свою чергу як до нематеріальних методів стимулювання входять тільки транспортування персоналу до місця роботи та визнання досягнень шляхом вручення подяк. Існуючий механізм стимулювання персоналу є не достатньо дієвим та застарілим, так як слід звернути увагу, що для персоналу важливим є їх умови праці, неформальна та формальна комунікація з колегами та пізнання чогось нового.

При аналізі факторів зовнішньої діяльності важливими аспектом є внутрішня ситуація в країні, яка впливає на розвиток підприємства в цілому та безпосередньо на персонал. Підприємство повинно мати чітку стратегію

розвитку та ефективну систему управління, що відповідає зовнішнім умовам та внутрішнім ресурсам підприємства. Для детального дослідження та чіткого розуміння поточне положення та здатності підприємства досягати майбутніх цілей слід проаналізувати його фінансовий стан, що показаний в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка фінансового стану підприємства та його ліквідність, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023-2021 рр.	
	2021	2022	2023	Відносне відхилення, (+\-)	Абсолютне відхилення %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,09	1,18	1,33	0,24	122,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,05	-0,01	83,3
Коефіцієнт оборотності сукупних активів	0,15	0,14	0,03	-0,12	20
Коефіцієнт рентабельності активів	14,4	14,4	3,05	-11,35	21,1
Показник фондовіддачі	19,1	12,1	9,4	-9,7	49,2

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства на основі фінансово-аналітичної світності за 2021-2023 рр. було здійснено розрахунки таких показників як коефіцієнт поточної ліквідності, що станом на 2023 рік становить 1,33 % це на 0,24% більше чим в 2021 році це показує, що підприємство має проблеми з неефективним використанням фінансових ресурсів.

Продовжуючи досліджувати підприємство та його особливості доцільно звернути увагу на фактор впливу на підприємство як внутрішні так і зовнішні. Формування системи мотивації має на меті визначення ключових показники результативності або ефективності трудової діяльності співробітників. Одним з дієвих інструментів аналізу є SWOT − аналіз, який може визначити позитивні та негативні фактори, що впливають на бізнес-процеси підприємства Тому для детального дослідження існуючої системи

стимулювання підприємства слід провести SWOT-аналіз, який дозволить побачити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства та в подальшому доопрацювати виявлені недоліки в роботі.

З огляду на проведений аналіз, що показаний в табл. 2.9 можна визначити чи існує потреба розробки стратегій стимулювання, подолання загроз та слабкостей підприємства.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, 2021-2023 рр.

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Використання власних ресурсів	Низька рівень стимулювання праці
Якісна продукція	Не достатня увага приділена навчанню персоналу
Імідж надійного партнера та виробника	Низький рівень корпоративної культури
Законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності	Слабка фінансова стійкість
Наявність зв'язків у зовнішньому середовищі	Мала заробітна плата для технічних працівників та тих, що задіяні на виробництві
Великий асортимент товару	Плинність кадрів
Фірмовий стиль	
Можливості	**Загрози**
Можливість самореалізації персоналу	Бойові дії на території країни в якій розташоване підприємство
Психологічний клімат у трудовому колективі	Високий рівень інфляції
Високий попит на продукцію	Високий рівень конкуренції
Розвиток персоналу	Відтік за кордон кваліфікованих кадрів
Зростання цін на виготовлену продукцію на закордонних ринках	Нестабільний курс національної валюти
Персонал зацікавлений у розвитку підприємства	Високий рівень оподаткування
	Зростання цін на сировину
	Пошкоджене майно

Провівши SWOT-аналіз було виявлено, що досліджуване підприємство має свої позитивні сторони та недоліки. Серед слабких сторін було виокремлено низький рівень стимулювання праці, низька заробітна плата технічних працівників та працівників задіяних на виробництві, що тягне за собою низькі показники продуктивності праці. Також були виявлені, можливості та загрози для підприємства. Головною загрозою є бойові дії на

території країни, що призводить до псування майна підприємства і відповідно до збитків. Другорядною загрозою для існування підприємства також є конкуренти та підвищення рівня оподаткування. Для досягнення поставлених цілей підприємству крім матеріальних ресурсів потрібні також такі ресурси, як робоча сила. Їхня особливість полягає в тому, що коли їх розглядати як витрати підприємства, вони ніколи не принесуть прибутку, але коли їх розглядати як важливий фактор у роботі підприємства та ефективно стимулювати, вони принесуть прибуток. Стати ключем до успіху в бізнесі. Проаналізуємо персонал підприємства табл. 2.10 в розрізі посад.

Таблиця 2.10

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства по категоріях зайнятих, 2021 –2023 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення, (+,-)	
	2021		2022		2023			
	Кіль-кість, осіб.	Питома вага, %	Кіль-кість, осіб.	Питома вага, %	Кіль-кість, осіб.	Питома вага, %	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
Управлінський персонал	12	2,1	12	2,2	12	2,2	0	0
у тому числі: керівники	1	0,2	1	0,2	1	0,2	0	0
спеціалісти	98	17,5	90	16,2	90	16,4	-8	0
технічні службовці	25	4,5	22	4	22	4	-3	0
Виробничий персонал	424	75,7	429	77,4	425	77,3	5	-4
Разом	560	100	554	100	550	100	-6	-4

Отже, проаналізувавши чисельність персоналу було виявлено, що найбільша чисельність персоналу по категоріях зайнятих спостерігається в категорії виробничого персоналу та становить 425 осіб станом на 2023 рік. В 2023 році в порівнянні з 2022 роком загальна чисельність персоналу підприємства зменшилася на 4 особи. Протягом 2021–2023 рр. в кількості управлінського персоналу підприємства не відбулося жодних змін. Кількість спеціалістів в 2023 році в порівнянні з 2021 роком змешилася на 8 працівників. Кількість технічних службовців впродовж трьох років також скоротилася на 3

особи. Для забезпечення та реалізації стимулювання персоналу підприємства значну роль відіграє вікова структура персоналу, адже саме від дієвості та злагодженості роботи колективу залежить ефективність та реалізація поставлених завдань підприємства. Наступним кроком необхідно проаналізувати соціальну структуру персоналу підприємства, а саме – загальну вікову структуру персоналу підприємства за даними 2021 – 2023 рр. таблиця 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2021 – 2023 рр.

Вікові категорії	Роки					
	2021		2022		2023	
	Кіль-кість осіб	Питома вага, %	Кіль-кість осіб	Питома вага, %	Кіль-кість осіб	Питома вага, %
18-25 років	3	0,5	5	0,9	5	0,9
26 - 40 років	348	62,1	346	62,5	346	62,9
41 - 50 років	194	34,6	190	34,3	186	33,8
Передпенсійні роки	15	2,7	13	2,3	13	2,4
Разом	560	100	554	100	550	100

Отже, аналізуючи динаміку вікової структури підприємства можна зробити висновок, що в цілому на підприємстві працюють люди віком від 26 до 40 років. В 2023 році їх чисельність складає 62,9 % від загальної чисельності персоналу підприємства, в 2022 – 62,5 %, а в 2021 році – 62,1 %. Кількість працівників віком від 41 до 50 років протягом трьох років зменшилася на 0,8 %. Кількість працівників передпенсійного віку знизилася на 0,3 %.

Загалом проведений аналіз організаційно економічних показників підприємства свідчить про наявність зменшення кількості персоналу підприємства при зменшенні виробництва сільськогосподарської продукції. Це пояснюється тим, що з’явилися принципово нові виклики, зокрема - пандемія COVID-19 та виїздом за кордон в зв’язку з війною яка безпосередньо показала неефективність обраних концепцій мотиваційного менеджменту в аспекті адаптації до змін реалій господарювання.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов ведення господарської діяльності та управління персоналом, ефективна система стимулювання відіграє визначальну роль у досягненні успіху не зважаючи на нестабільне бізнес-середовище. Застарілі способи мотивації персоналу уже не актуальні та не дієві в умовах сьогодення. Тому постає необхідність в запровадженні новітніх дієвих методик для зацікавлення персоналу.

Одним з основних факторів стимулювання на досліджуваному підприємстві є оплата праці. Однак, аналізуючи дане підприємство, було виявлено що внутрішня система стимулювання має свої недоліки, які слід врахувати для подальшого досліджень. Серед багатьох роботодавців і керівників до сих пір існує думка, що кращий метод стимулювання − це механізм премій і штрафів. Однак, насправді видів ефективної мотивації куди більше, і не всі вони зав’язані на фінансовому заохоченні чи покаранні.

Підприємство має на меті стабільний розвиток, який передбачає нарощування конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки та постійних нововведень. При стратегії росту стратегія управління персоналом орієнтована на формування системи мотивації, справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар’єрному росту працівників.

Пропонується для досліджуваного підприємства створити відділ мотиваці та стимулювання праці, що матиме на меті усунення труднощів, напруженості, конфліктності, плинності кадрів, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності,

Відділ стимулювання персоналу в організації відіграє важливу роль у забезпеченні ефективних методів мотивації та задоволення працівників. На

рис. 3.1 можна побачити основні функції відділу мотивації персоналу в умовах сучасних викликів.

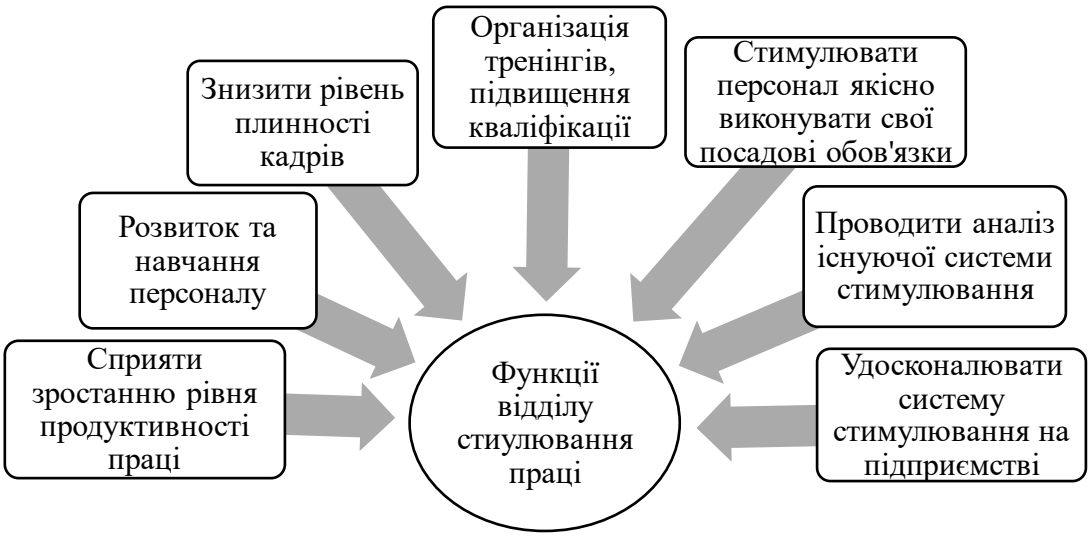

Рис. 3.1. Рекомендовані функції відділу стимулювання праці, 2025-2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.1 можна побачити основні функції відділу мотивації праці. Даний відділ має на меті стимулювати персонал для якісного та вчасного виконання поставлених завдань, розробка та проведення тренінгів для працівників. Відділ стимулювання персоналу також відповідає за забезпечення ефективної комунікації з працівниками щодо різних програм стимулювання, відповідей на їх питання та отримання зворотнього зв'язку щодо ефективності цих програм.

Створення додаткового відділу, що відбуватиметься в наступні етапи:

1. Визначення структури та посадових обов'язків працівників нового відділу;

2. Підбір кадрів на новостворені посади;

3. Навчання персоналу, проведення тренінгів та семінарів;

4. Налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з іншими підрозділами управління персоналом;

5. Формування нових інформаційних потоків та зв'язків всередині підприємства. Отже, розглянемо реалізацію даного заходу більш детально відповідно до етапів його впровадження.

На першому етапі слід сформувати організаційну структуру підрозділу та визначити посадові обов'язки працівників цього відділу. На рисунку 3.2 показано структуру відділу мотивації.

Рис. 3.2. Рекомендована організаційна структура відділу стимулювання персоналу підприємства на 2025−2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.2. можна побачити, що відділ складається з чотирьох працівників: керівника та чотирьох спеціалістів. Загалом, запропонований відділ стимулювання персоналу грає ключову роль у створенні сприятливого та мотивуючого середовища для працівників, що сприяє як їхньому особистому зростанню, так і успіху підприємства в цілому Розглянемо посадові обов'язки керівника та спеціалістів даного відділу:

Керівник відділу стимулювання підпорядковується безпосередньо начальнику управління персоналом та тримає на контролі всі процеси, які відбуваються в відділі. Семе начальник відділу відповідальний за організацію та проведення досліджень рівня вмотивованості персоналу підприємства, контролює розробку тренінгів як для керівництва так і для рядових працівників.

Спеціаліст відділу нематеріального стимулювання займається розробкою проектів та впровадження програм та ініціатив, що стосується корпоративної культури господарюючого суб'єкта. До компетенції даного фахівця буде входити розробка програм та ініціатив, які сприяють формуванню ефективних команд та сприяють співпраці між різними відділами та підрозділами компанії, а також впровадженням системи визнання працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток компанії через такі інструменти, як програми відзнак, словесні подяки, публічне визнання тощо.

В свою чергу фахівець матеріального стимулювання займається розробкою структури заробітної плати, преміальних систем, бонусів та інших видів компенсації, які можуть бути використані для стимулювання працівників. Визначення критеріїв та умов, за якими працівники можуть отримати бонуси або премії, та відслідковування виконання цих критеріїв. Проведення аналізу ефективності різних програм стимулювання, щоб визначити їхню ефективність та вносити необхідні зміни.

Продовжуючи аналізувати структуру відділу стимулювання рисунок 3.2 слід виокремити відділ навчання. Саме відділ навчання відповідає за розвиток персоналу так його високу кваліфікацію та професіоналізм. До обов'язків даного відділу входить розробка програм та курсів для підвищення кваліфікації працівників, консультації з приводу кар'єрного росту та проведення тренінгів для працівників підприємства.

Запропонований відділ допоможе підприємству вийти на новий рівень розвитку, адже стимулювання персоналу є надзвичайно актуальним в умовах сьогодення. Кожен фахівець запропонованого відділу буде працювати над удосконаленням та розробкою новітніх шляхів заохочення персоналу до роботи.

Результати дослідження вказують на те, що ретельно розроблені та ефективно впроваджені мотиваційні стратегії сприяють залученню, збереженню та підтримці працівників на високому рівні. Фінансова мотивація, нематеріальні фактори, кар'єрний розвиток, визнання та похвала, участь у

прийнятті рішень та збалансований підхід до роботи та життя є найбільш поширеними способами мотивації персоналу, що дозволить налагодити психологічний клімат в колективі та підвищити продуктивність праці [7, 8].

Одним з першочерговим завдання новоствореного відділу буде розробка та впровадження тренінгів для персоналу підприємства. Мета тренінгу це створення неформального, невимушеного спілкування, керівника з підлеглими яке відкриває перед групою безліч варіантів розвитку та розв'язання проблеми, заради якої вона зібралася. На рис. 3.3 показана структура тренінгу та порядок його проведення.

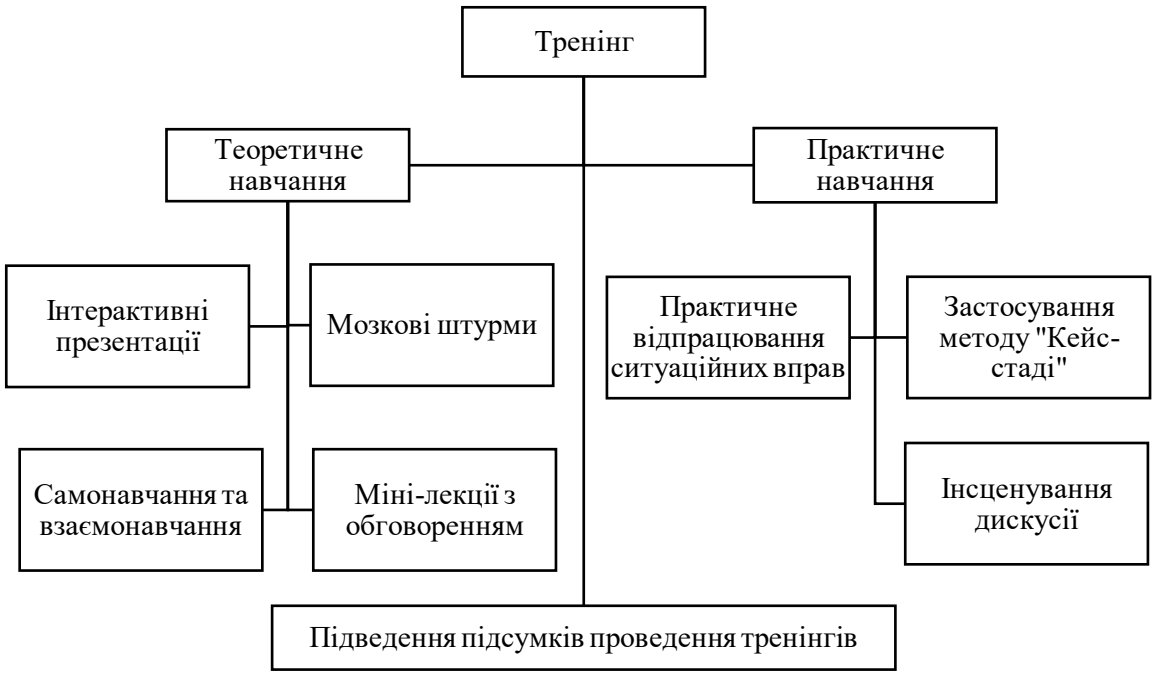

Рис. 3.3. Рекомендована структура тренінгу для персоналу підприємства на 2025−2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.3 можна побачити, що тренінг − це різновид навчання персоналу, що складається з трьох блоків, які передбачають теоретичне та практичне навчання персоналу. Третій блок тренінгу це підведення підсумків роботи, висловлення думок з приводу задоволеності тренінгом та рекомендації щодо його удосконалення. Одним з ключових практичних методів навчання персоналу є використання кейс-методу навчання. Використання кейсів у

навчанні розвиває аналітичні здібності, практичні навички, управління та адміністрування проектів. Ситуаційний метод припускає дискусію, що розвиває незалежне мислення, уміння формулювати і відстоювати особисту точку зору, вимагає співпраці та компромісу, щоб досягти згоди в аудиторії, дозволяє удосконалювати здібності до індивідуальної ініціативи з урахуванням інших точок зору.

Проаналізувавши існуючу систему мотивації досліджуваного підприємства пропонується впровадження заходів щодо удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу налагодження ефективних комунікаційних зв'язків та ін.

Деякі працівники можуть цінувати можливість професійного зростання та розвитку, тоді як іншим важливіше матеріальне стимулювання або комфорт на робочому місці. Тому варто впроваджувати індивідуальні підходи до мотивації, де можливо, надаючи працівникам можливість вибору певних бонусів, або користуватися певними привілеями відповідно до їхніх потреб. З огляду на виявлені нами недоліки, була запропонована зміна підходу до нематеріального стимулювання, що показано на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Рекомендовані види нематеріальної стимулювання на 2025–2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.4 можна зробити висновок, що нематеріальна мотивація відіграє також вагому роль для ефективного стимулювання персоналу. Розкриєму сутність одного з видів нематеріальної мотивації як можливість кар'єрного зростання дана різновид нематеріального стимулювання праці дає працівнику одразу три стимули: більш високу заробітну плату (економічний стимул), цікаву та змістовну роботу (організаційний стимул), а також визнання його заслуг, досягнень і авторитету шляхом переведення у більш високу посаду за службовою ієрархією (моральний стимул). Для підприємства рекомендовано змінити систему мотивації до сучасних методів стимулювання працівників які якісно виконують свої обов'язки. Було запропоновано ввести нову систему стимулювання персоналу з метою збереження діючого колективу.

У сучасному бізнес-середовищі головним викликом для керівництва будь-якого підприємства є ефективне використання людських ресурсів. Цей процес особливо важливий в умовах нестабільності, де господарюючий суб'єкт повинен постійно підвищувати свою конкурентоспроможність і оперативно реагувати на чинники, що впливають на підприємство. Основним завданням кожної організації є максимально ефективне використання потенціалу своїх працівників. Проте, багато вітчизняних керівників не надають особливого значення змінам, які відбуваються в сучасному світі, що істотно знижує ефективність управління персоналом підприємством.

Існує безліч способів та підходів для підвищення ефективності роботи персоналу. Для цього можуть бути обрані різноманітні методи та підходи, але, як відомо, інновації в компаніях часто пов'язані з досить великими витратами ресурсів без жодних гарантій. Тому в умовах критичних тенденцій та обмежених матеріальних ресурсів необхідно шукати шляхи досягнення максимальних результатів з найменшими витратами та в найкоротші терміни. Для ефективного функціонування підприємства та його стрімкого розвитку пропонується запровадження коучингу.

Коучинг − це інструмент навчання персоналу, що допомагає людині розкрити свій потенціал та виявити приховані таланти. Даний вид навчання може бути ефективним, якщо воно проводиться систематично та з урахуванням особливостей конкретної підприємства.

Як правило, коучингові тренінги рекомендовано проводити орієнтовно за 6 місяців до постановки нових цілей. В основі запропонованої методики, а саме запровадження коучингу в практику діяльності підприємства лежить система тренінгів, яка повинна включати 3 рівнів: особистість, команда, організація загалом. На рис. 3.5 показана методика запровадження коучингу.

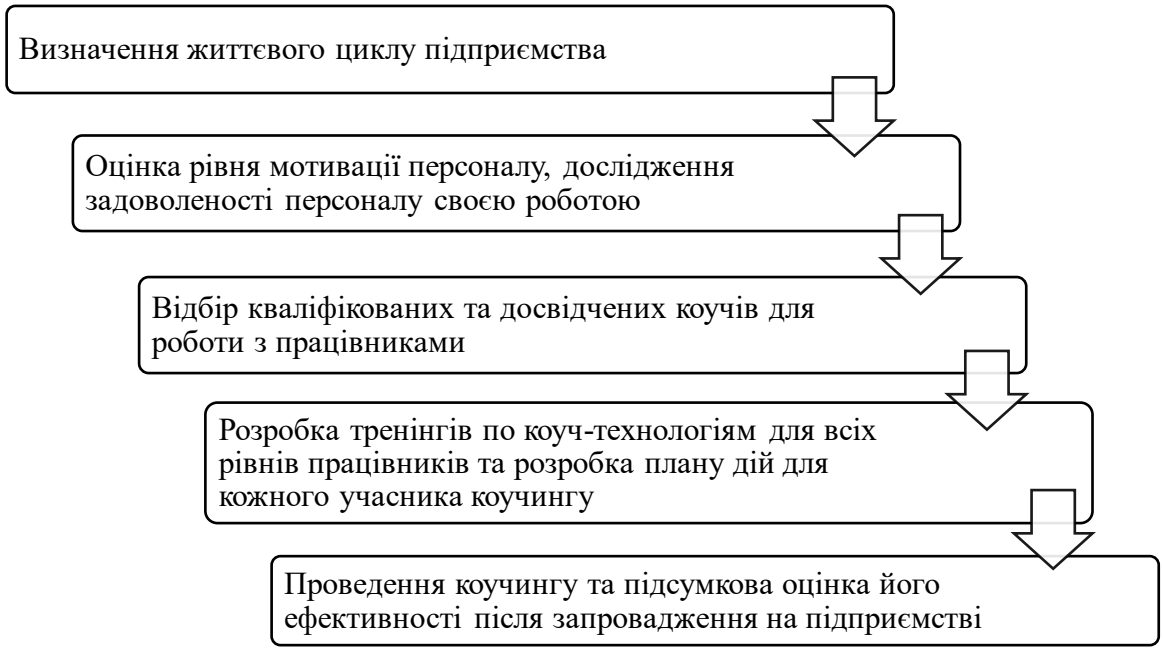

Рис. 3.5 Рекомендований механізм запровадження коучингу для персоналу підприємства на 2025−2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.5 можна побачити, що запропонований механізм запровадження коучингу може займати час і потребує систематичного підходу, але при правильному виконанні воно може принести значні переваги для підприємства та його персоналу, включаючи покращення продуктивності,

збільшення прибутку, підвищення вмотивованості працівників до роботи, зменшення плинності кадрів.

Система мотивації може бути різноманітною. На сучасному етапі розвитку на аналізованому підприємстві збереглися залишки методів та принципів управління персоналом та його мотивації на базі методів що не відповідають сучасним вимогам ринку, тому для розвитку та активізації можливостей персоналу, пропонуємо проаналізувати наявну систему мотивації на підприємстві та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам. табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо удосконалення системи стимулювання на підприємстві, 2025-2029 рр.

Методи стимулювання праці, що застосовуються на підприємстві	Рекомендовані підходи до стимулювання персоналу
Фіксована висока заробітна плата за роботу на підприємстві не залежно від чіткості виконання завдань	Фіксований оклад + відсоток-надбавка за виконання проекту (завдання) у визначений термін або якісно, відповідно до вимог.
Винагорода за певний період роботи (13-та заробітна плата) оплата відпрацьований час	Винагорода за результат, досягнення певної цілі
Виключно матеріальна винагорода	Матеріальна винагорода + визнання та повага
-	Соціальне страхування
-	Страхування життя та здоров’я
Надбавка за стаж роботи	Безкоштовне навчання для працівників без досвіду роботи
Штраф за невиконання	Отримання бонусів та премій
-	Оплата стажування

Проаналізувавши дані табл. 3.1, можна зробити висновок, що новітня система мотивації дозволить підвищити продуктивність праці працівників та надати їм стимул працювати краще. Для підприємства рекомендовано змінити систему мотивації до сучасних методів стимулювання працівників які якісно виконують свої обов’язки. Також пропонується запровадити систему навчання для працівників без досвіду роботи, що надасть перевагу підприємству серед роботодавців. Це допоможе працівникам прагнути до нових вершин в кар’єрі

та отримання визнання. За не виконання обов’язків знімати бонуси та премії.

Отже, можна підвести підсумок, що мотивація персоналу відіграє провідну роль на сучасному етапі розвитку. Було досліджено, що для досягнення високих показників продуктивності праці персоналу, важливою складовою залишається стимулювання персоналу шляхом його навчання, пізнання чогось нового та розкриття нових здібностей.

ВИСНОВОК

Стимулювання праці персоналу є невід'ємною складовою успішної діяльності кожної організації. Саме персонал забезпечує економічне процвітання компанії та є його двигуном на ринку. В даній роботі була розглянута сутність поняття «стимулювання», визначено її складові та механізм дії.

1. Урахувавши специфічні особливості, яких нині набуло поняття «стимулювання», автором запропоновано сформулювати його визначення таким чином, мотивація це – сукупність стимулів та рушійних сил, що змушують людину робити певні дії, які вигідні підприємству та спрямоване на досягнення конкретного рівня конкурентоспроможності й іміджу підприємства.

2. Протягом 2021 – 2023 рр. в підприємстві спостерігаються деякі зміни в чисельності персоналу. Проаналізувавши даний показник було виявлено, що найбільша чисельність персоналу спостерігається в категорії виробничого персоналу та становить 425 осіб станом на 2023 рік. В 2023 році в порівнянні з 2022 роком загальна чисельність персоналу підприємства зменшилася на 4 особи. Впродовж 2021–2023 рр. кількость управлінського персоналу підприємства не змінна.

3. Провівши SWOT-аналіз було виявлено, що досліджуване підприємство має свої позитивні сторони та недоліки. Серед слабких сторін було виокремлено низький рівень стимулювання праці, низька заробітна плата технічних працівників та працівників задіяних на виробництві, що тягне за собою низькі показники продуктивності праці. Також були виявлені, можливості та загрози для підприємства. Головною загрозою є бойові дії на території країни, що призводить до псування майна підприємства і відповідно до збитків. Другорядною загрозою для існування підприємства також є конкуренти та підвищення рівня оподаткування.

4. Запропоновано заходи з удосконалення управління стимулювання персоналу підприємства спрямовані не лише на максимізацію прибутку підприємства, і довгостроковий успіх на цільовому ринку збуту, а й впровадження єдиної системи стимулювання персоналу підприємства. Розроблення ефективної системи стимулювання персоналу дозволить підприємству досягти високих результатів в управлінні та подолати плинність кадрів, що дозволить сформувати постійно діючий колектив.

Результати дослідження вказують на те, що ретельно розроблені та ефективно впроваджені мотиваційні стратегії сприяють залученню, збереженню та підтримці працівників на високому рівні. Фінансова мотивація, нематеріальні фактори, кар'єрний розвиток, визнання та похвала, участь у прийнятті рішень та збалансований підхід до роботи та життя є найбільш поширеними способами мотивації персоналу, що дозволить налагодити психологічний клімат в колективі та підвищити продуктивність праці.

Проте, ефективність мотиваційних заходів залежить від контексту та особливостей підприємства, тому запропоновано застосовувати комбінацію різних підходів та постійно оцінювати їхню ефективність.

Мотивація співробітників підприємства до праці та професійного зростання є важливим фактором для успішного розвитку господарських суб'єктів. Для оцінки рівня мотивації працівників і визначення ефективності системи мотивації використовуються різні методики, такі як тести, опитувальники і діагностики. Необхідно враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника, забезпечуючи індивідуальний підхід та враховуючи їхні особисті цілі та амбіції. Розробка і реалізація ефективної системи мотивації персоналу вимагає відповідальності та постійної уваги з боку керівництва та кадрового відділу. Залучення працівників до процесу вирішення певних проблем підприємства та вагомість їхньої думки також є вагомим фактором мотивації, що сприятимуть побудові

сильного та ефективного колективу, який забезпечить стабільність та розвиток підприємства.

5. Запропоновано створити відділ стимулювання персоналу підприємства, що буде складається з чотирьох працівників: керівника та чотирьох спеціалістів. Запропонований відділ стимулювання персоналу відіграє ключову роль у створенні сприятливого та мотивуючого середовища для працівників, що сприяє як їхньому особистому зростанню, так і успіху підприємства в цілому Розглянемо посадові обов'язки керівника та спеціалістів даного відділу:

Керівник відділу стимулювання підпорядковується безпосередньо начальнику управління персоналом та тримає на контролі всі процеси, які відбуваються в відділі, пропонує нові ідеї для створення тренінгів та підвищення кваліфікації. Спеціаліст відділу нематеріального стимулювання займається розробкою програм та ініціатив, які сприяють формуванню ефективних команд та сприяютимуть співпраці між різними відділами та підрозділами компанії, а також впровадженням системи визнання працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток компанії через такі інструменти, як програми відзнак, подяки, публічне визнання, розробка та проведення тренінгів для персоналу за допомогою різноманітних методів навчання.

В свою чергу фахівець матеріального стимулювання займається розробкою структури заробітної плати, преміальних систем, бонусів та інших видів компенсації, які можуть бути використані для стимулювання працівників.

В результати розробки та впровадження на підприємстві відділу стимулювання персоналу очікується: збільшення обсягу оброблених замовлення, сталий колектив, що дозволить зменшити витрати на навчання нових не досвідченних працівників, лояльність до персоналу, зацікавленість персоналу в розвитку підприємства.