

**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

14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Оливенко Анастасія Олександрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена БАРАКСІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Створення ефективного мотиваційного механізму – це має стати завданням номер один для керівництва підприємства, адже тільки мотивований колектив забезпечить результативність діяльності господарюючого суб'єкта та його стабільний розвиток. Формуючи систему мотивації, підприємство має використовувати сукупність різноманітних мотивів та стимулів, задля задоволення як колективних потреб персоналу, так і індивідуальних потреб кожного працівника. Крім система мотивації має бути прозорою, доступною до розуміння персоналу, справедливою, тільки в такому разі продуктивність праці буде постійно зростати, якість виробленої продукції чи наданих послуг рости, ефективність діяльності підприємства підвищуватися.

Адже, беззаперечним є той факт, що найкращим мотивуючим до ефективної та продуктивної роботи засобом є зацікавленість у своїй трудовій діяльності, оскільки колектив який розуміє цінність організації, а керівництво, що сприяє задоволенню потреб своїх працівників може збільшити результативність та ефективність діяльності господарюючого суб'єкта в рази. Цим і обумовлена актуальність теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (д. р. № 0118U005209) (вересень 2023 р. включно).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Основними завданнями даного дослідження є:

- визначити теоретичні аспекти щодо управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;

- виконати оцінку управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства;

- обґрунтувати окремі напрями удосконалення системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є управління система матеріального стимулювання підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні аспекти щодо управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Інформаційною базою даного дослідження є вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту управління витратами підприємства; періодичні видання економічного спрямування; матеріали статистичної, бухгалтерської та оперативної звітності підприємства.

Методи дослідження. Робота виконувалась з використанням загальнонаукових методів дослідження об'єкта та специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень, зокрема,

системно-аналітичний – для узагальнення зібраної інформації та матеріалів, систематизації результатів досліджень обраної проблематики;

статистико-економічний – для дослідження та аналізу стану та динаміки господарської діяльності підприємства;

метод аналізу і синтезу – для деталізації та конкретизації результатів досліджень;

метод порівнянь – для проведення порівняльного аналізу;

графічний метод – для наочного відображення результатів здійсненого дослідження;

абстрактно-логічний – для формулювання висновків щодо результатів дослідження

Практична значущість роботи полягає у розгляді окремих аспектів управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства, оцінці поточного стану управління матеріальним стимулюванням підприємства.

Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на покращення управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства, зокрема вдосконалення змінної частини оплати праці та розширення мотиваційного соціального пакету.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях:

1. Олишенко А. О. Управління матеріальним стимулюванням працівників підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. 30 – 31 березня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 92 -94.

2. Варахсіна О.В., Олишенко А.О., Черевко А. В. Управління витратами як інструмент досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023*. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 201 – 203.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 38 сторінки основного тексту, містить 7 таблиць, 12 рисунків, 31 літературне джерело, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Проблематика мотивації працівників завжди мала першочергове значення для керівництва підприємства, оскільки персонал, який має високий рівень мотивації здатен забезпечити високу результативність та стабільний розвиток господарюючого суб'єкта.

Хоча, мотиваційному механізму оплати праці відводять значну роль, та постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє підтриманню трудової активності на певному рівні та зростанню продуктивності праці, оскільки застосування цього методу є корисним для досягнення тільки короточасних цілей. Працівники звикають до такого виду впливу, тому підприємство має використовувати різні форми та методи мотивації.

Методи матеріального заохочення одночасно є економічними та поділяються на прямі економічні (грошові), і непрямі економічні (не грошові) методи. Грошова винагорода або винагорода, що надається співробітнику не в грошовій формі є основою цієї групи методів. Вони орієнтуються на матеріальні мотиви персоналу: прагнення певного рівня добробуту, достатку. Система матеріальної мотивації має будуватись на принципі індивідуальності винагород, бо кожен з працівників зацікавлений в постійному збільшенні своєї праці маючи на меті отримати вищу заробітну плату [1].

Сьогодні підприємство використовує чималу сукупність різноманітних методів мотивації, які класифікують за такими категоріями:

- індивідуальна мотивація – робота з окремими підлеглими;
- моральна та психологічна мотивація – використовується для задоволення основних внутрішніх потреб працівників;
- організаційна мотивація – допомагає створити систему стимулів для працівників всередині підприємства [2].

Як, наголошує автор [2], індивідуальні методи мотивації персоналу проявляється у таких формах:

- матеріальне грошове стимулювання праці. Існують дві системи оплати праці – тарифна та безтарифна;
- оплати та надбавки;
- медичне обслуговування та страхування;
- почергове призначення відповідального за організацію корпоративних заходів.

Непряма (опосередкована) економічна мотивація передбачає [3]:

- користування соціальними установами організації;
- пільгові путівки до дитячих оздоровчих таборів;
- користування службовим автомобілем;
- пільгові місця у дитячих дошкільних установах;
- придбання продукції, яка вироблена підприємством, за цінами нижче відпускних, ін.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини:

- 1) забезпечення індивідуальних потреб;
- 2) досягнення організаційних цілей. Для досягнення ефективної мотивації ці умови мають задовольнятися якомога повніше [4].

Слід наголосити на тому, що не має прямої лінійної залежності рівня мотивації й активності та якості діяльності. Характер залежності якості (продуктивності) діяльності від інтенсивності (рівня) мотивації визначається двома законами Йєрка-Додсона (американські психологи Р.М. Йєркс і Дж.Д. Додсон), які стверджують, що [5]:

- 1) по мірі збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності підвищується до певного максимального значення, а потім, поступово знижується. Рівень мотивації, при якому діяльність виконується найбільш успішно, називається оптимумом мотивації;

- 2) чим складніша для індивіда діяльність, яку він виконує, ти більш низький рівень мотивації є для нього оптимальним. Таким чином, надмірна

мотивація може не тільки покращити результати діяльності, але й сприяти їх суттєвому зниженню.

Ще одним методом впливу на працівників підприємства виступає його стимулювання.

Стимул – це поняття більш вузьке, ніж мотив. Стимул означає спонукання до дії, спонукальну причину. Під стимулом розуміють зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість [6].

А. Колот визначає, що під стимулом можна розуміти зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість [7]. Мотив – це також спонукання до дії, але в його основі може бути як стимул, так і особисті причини [7].

Багато науковців розуміють під стимулом, теж саме, що і під мотивом. Але, здійснивши аналіз наукової літератури, можна побачити, що мотивація та стимулювання – це не тотожні поняття. Так, стимул проявляється у зовнішньому прояві на діяльність працівника, а мотив – у внутрішньо-особистісному [8].

Стимули є основним засобом впливу на персонал, а мотивація спрямована на забезпечення потреб як і персоналу, так і підприємства разом.

На думку, О. В. Коваленко мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а й примусити її робити ще краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності [9].

М. В. Узун вважає, що головна мета формування і функціонування системи стимулювання праці персоналу – забезпечення досягнення цілей організації за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу і, перш за все, за допомогою ефективної, сильної і стійкої мотивації, що формується на основі комплексного стимулювання, що є предметом інтересу для всіх груп персоналу організації [10].

Автор характеризує стимулювання як процес впливу на людину за допомогою значимого для неї зовнішнього предмета, який спонукає людину до певних дій [11].

Дослідник визначає, що «система стимулювання праці є найважливішим каталізатором підвищення трудової активності персоналу організації та покликана сприяти тому, щоб зробити працю кожного персонально вигідною і мотивувати зацікавленість працівників у підвищенні ефективності виробництва[12].

Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб працівників залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних факторів та заходів, пов'язаних з виробництвом [13, с. 68].

Як і кожен науковий метод, стимулювання має свої притаманні лише йому принципи (рис. 1.1.).

Складність	<ul style="list-style-type: none"> характеризується проведенням мотиваційних заходів до усього трудового колективу підприємства, а не лише до 1-2 працівників
Систематичність	<ul style="list-style-type: none"> характеризується виявленням та усуненням недоліків або протиріч між елементами системи та їх взаємозв'язку
Регламентация	<ul style="list-style-type: none"> характеризується встановленням порядку у формі правил, інструкцій, норм та контролю за їх виконанням
Спеціалізація	<ul style="list-style-type: none"> характеризується розподілом функцій та завдань між підрозділами підприємства та окремими працівниками відповідно до принципу раціоналізації
Стабільність	<ul style="list-style-type: none"> характеризується наявністю стабільно-сформованої команди, низьку або відсутність плинності кадрів, чіткий перелік завдань і функцій, які стоять перед командою і відповідно чіткий регламент для їх виконання
Цілеспрямованість на творчість	<ul style="list-style-type: none"> характеризується створенням нових та більш просунутих продуктів, виробничих технологій чи конструкцій використаного обладнання/матеріалів

Рис.1.1. Ключові принципи матеріального стимулювання персоналу підприємства

Джерело 14

Сучасною формою стимулювання є участь в підприємстві, яке включає участь у прибутку та у власності [15].

Мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю:

- перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [16];

- за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний взаємозв'язок між даними поняттями [16];

- якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування) [18];

- термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними [16].

З точки зору працівника, матеріальні блага розглядаються як засіб здобуття свободи для самореалізації особистісного потенціалу. Трудова діяльність, за умов забезпечення певного рівня матеріального достатку, має дати можливість для реалізації отриманих знань, розвитку власних здібностей, надати моральне задоволення від власне трудової діяльності [17, ст. 119].

Головним чином, ефективне стимулювання персоналу сприяє підвищенню продуктивності та результативності праці підприємства. Продуктивність праці – це показник ефективності праці на мікроекономічному або індивідуальному рівнях, що являє собою відношення обсягу виробленої продукції (послуг) до витрат лише одного з факторів виробництва – живої праці, які вимірюються за певний проміжок часу [18, ст. 22].

Тобто, якщо в результаті стимулювання праці працівники працюють інтенсивніше та виконують більші обсяги робіт, то діючий механізм стимулювання можна вважати ефективним.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Юридична адреса товариства: Україна, 82660, Львівська обл., Стрийський р-н, селище міського типу Славське, вул. Франка Івана. За організаційно-правовою формою господарювання дане товариство належить до товариства з обмеженою відповідальністю, за формою власності – приватне підприємство. Підприємство офіційно зареєстроване 30.06.1994 р. Функціонує товариство з обмеженою відповідальністю у галузі роздрібної торгівлі пальним.

Згідно КВЕД основними видами діяльності товариства є:

47.30 – Роздрібна торгівля пальним;

46.12 – Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами;

46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.71 – Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Зважаючи на основні види діяльності головною метою товариства є реалізація якісного та доступного пального різним прошаркам населення, що забезпечує зростання економічних вигід власникам товариства, саме на досягнення зазначеної мети спрямована вся діяльність господарюючого суб'єкта.

Вагомим напрямом оцінювання діяльності будь якого господарюючого суб'єкта є аналіз його майнового стану за даними фінансової звітності.

Підсумки аналізу майна (рис. 2.1) вказують про наявність як позитивних так і негативних тенденцій у майновому стані підприємства. У звітному році порівняно з базовим вартість майна зросла на 341521 тис. грн, що свідчить про ріст виробничого потенціалу підприємства. Необоротні активи представлені передусім основними засобами, вартість яких зменшилася на 1606 тис. грн. оборотні активи представлені запасами, вартість яких зросла на 293959 тис. грн, поточними біологічними активами, вартість яких також зросла на 1324 тис. грн та поточною дебіторською заборгованістю, сума якої знизилася на 1174 тис. грн, грошовими коштами та їх еквівалентами, обсяг яких зріс на 43954 тис. грн, лише вартість готової продукції значно знизилася, аж на 44710 тис. грн. Дані результати аналізу підтверджують поліпшення матеріальних умов для ведення основної діяльності підприємства.

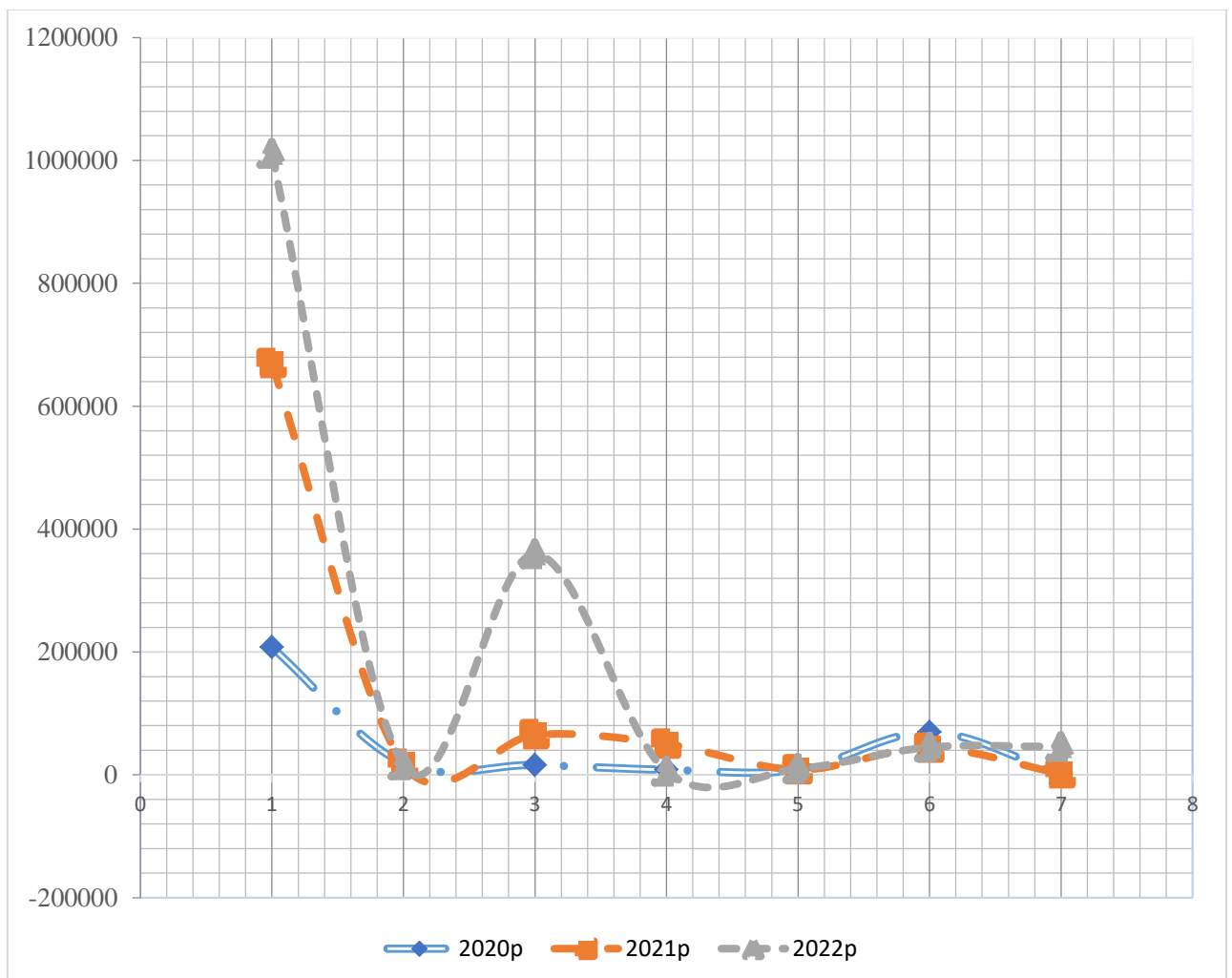


Рис. 2.2. Динаміка активів підприємства за 2020 – 2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Для оцінювання джерел утворення капіталу підприємства також використаємо прийоми горизонтального і вертикального аналізу балансу (рис. 2.2). У звітному році порівняно з базовим вартість джерел формування капіталу знизилася на 558479 тис. грн. Проте власний капітал товариства збільшився на 49256 тис грн в 2022 році порівняно з тим самим періодом 2021 року.

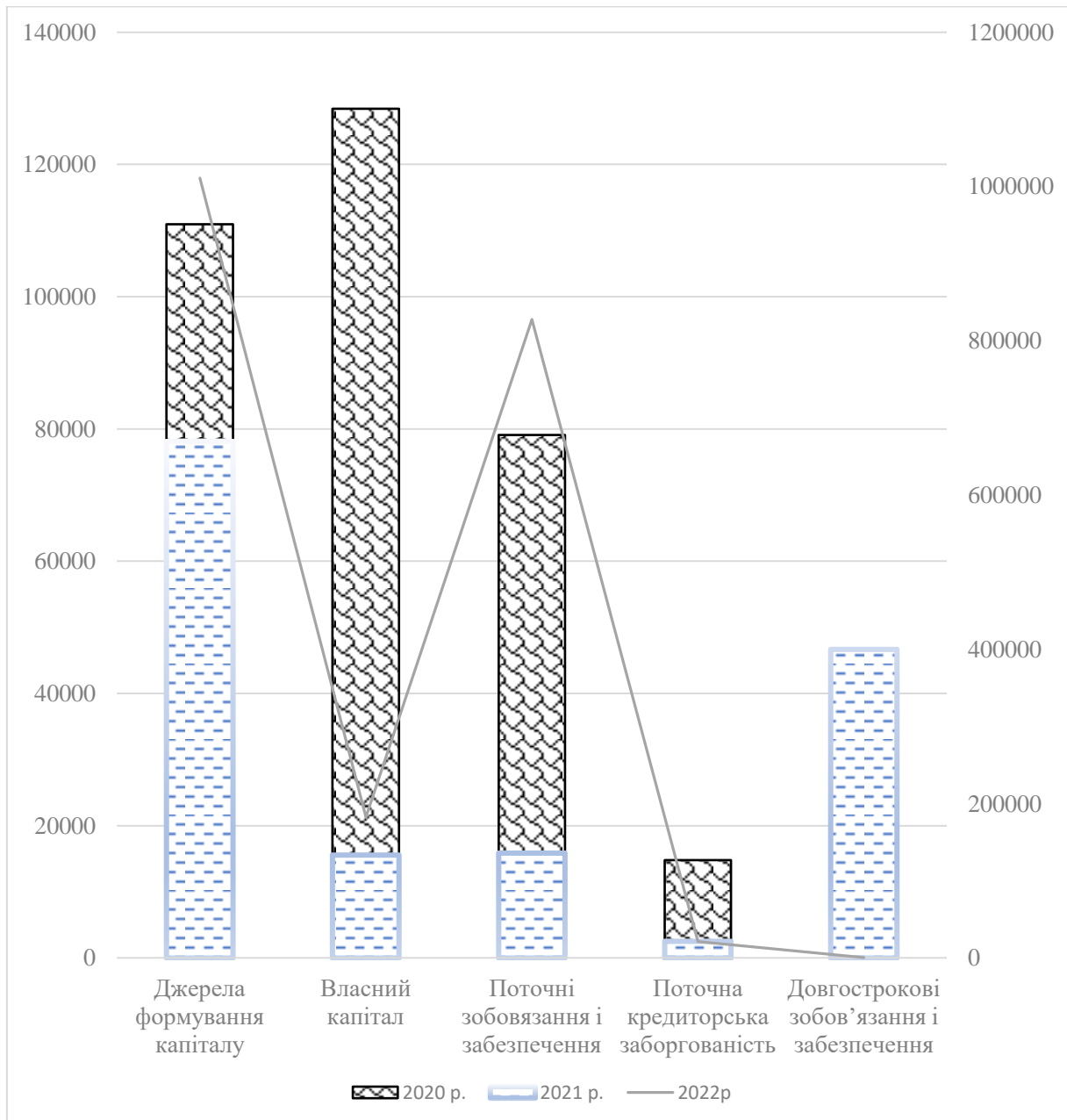


Рис. 2.2. Динаміка пасивів підприємства за 2020 – 2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Власний капітал підприємства представлений додатковим капіталом капіталом, вартість якого є стабільною і становить 10696 тис. грн.

Поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися на 691857 тис. грн., також слід відмітити незначне зниження рівня кредиторської заборгованості підприємства в звітному році порівняно з базовим на 193 тис. грн., слід наголосити на суттєвому зниженні довгострокових зобов'язань товариства.

Отже, шляхи зміцнення майнового стану підприємства пов'язані передусім з удосконаленням управління кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Таким чином, з метою уникнення кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності та для забезпечення стійкого економічного зростання підприємства необхідно підвищувати ділову активність підприємства, що мінімізує ризики в умовах економічно нестабільного ринкового середовища. Ділова активність виявляється у динамічності розвитку підприємства, швидкості обороту його засобів.

Критеріями ділової активності є рівень ефективності виробничо-фінансової діяльності, стійкість економічного зростання, розширення ринків збуту продукції, ступінь виконання планів за основними показниками, забезпечення заданих темпів їх зростання. В таблиці 2.1. наведена вихідна інформація для розрахунку показників ділової активності господарюючого суб'єкта.

Таблиця 2.1

Вихідна інформація для розрахунку показників ділової активності підприємства за 2020 – 2022 рр. [побудовано на основі додатків А, Б, В]

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. (+,-) до 2021 р
1	2	5	6	7	8
<i>Вихідна інформація, тис. грн</i>					
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	207048	97210	207048	+109838
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	137848	76439	137848	+61409

<i>Продовження табл. 2.1</i>					
1	2	3	4	5	6
3.	Середньорічна вартість активів	206694	438488	840205	+401717
4.	Середньорічна вартість оборотних активів	155368	384656	786581	+401925
5.	Середньорічна вартість запасів	14892	40648	212292	+171644
6.	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	441823	328960	524544	+195584
7.	Середньорічна вартість власного капіталу	127282	130919	158041	+27122
8.	Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	29807	19889	123043	+103154

Як свідчать дані табл. 2.1 чистий дохід від реалізації продукції в звітному році порівняно з базовим зріс на 109838 тис. грн, проте, на противагу зростання доходу, є доволі негативний момент в діяльності товариства – зростання собівартості продукції на 61409 тис. грн в 2022 році. До переваг у діяльності підприємства відноситься зростання середньорічної вартості активів на 401717 тис. грн та середньорічної вартості оборотних активів на 401925 тис. грн.

Ключовими негативними моментами у діяльності підприємства є зростання заборгованості споживачів перед підприємством на 195584 тис. грн та ріст кредиторської заборгованості на 103154 тис. грн. Виконаємо оцінювання ділової активності товариства використовуючи методику, що наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз ділової активності підприємства за 2020 – 2022рр.

[побудовано на основі додатків А, Б, В]

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. (+,-) до 2022 р
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт обертання активів (п.1/п.3)	1,002	0,222	0,246	+0,024
2	Тривалість одного обороту активів, днів	364	1644	1483	-161
3	Коефіцієнт обертання оборотних активів (п.1/п.4)	1,333	0,253	0,263	+0,010
4	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	274	1443	1388	-55
5	Коефіцієнт обертання запасів (п.2/п.5)	13,903	2,392	0,975	-1,417
6	Тривалість одного обороту запасів, днів	26	153	374	+221

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
7	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості (п.1/п.6)	0,469	0,296	0,395	+0,099
8	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	778	1233	924	-309
9	Коефіцієнт обертання власного капіталу (п.1/п.7)	1,627	0,743	1,310	+0,567
10	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	224	491	279	-212
11	Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості (п.2/п.8)	4,625	3,843	1,120	-2,723
12	Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	79	95	326	+231
13	Тривалість операційного циклу, днів	804	1386	1298	-88

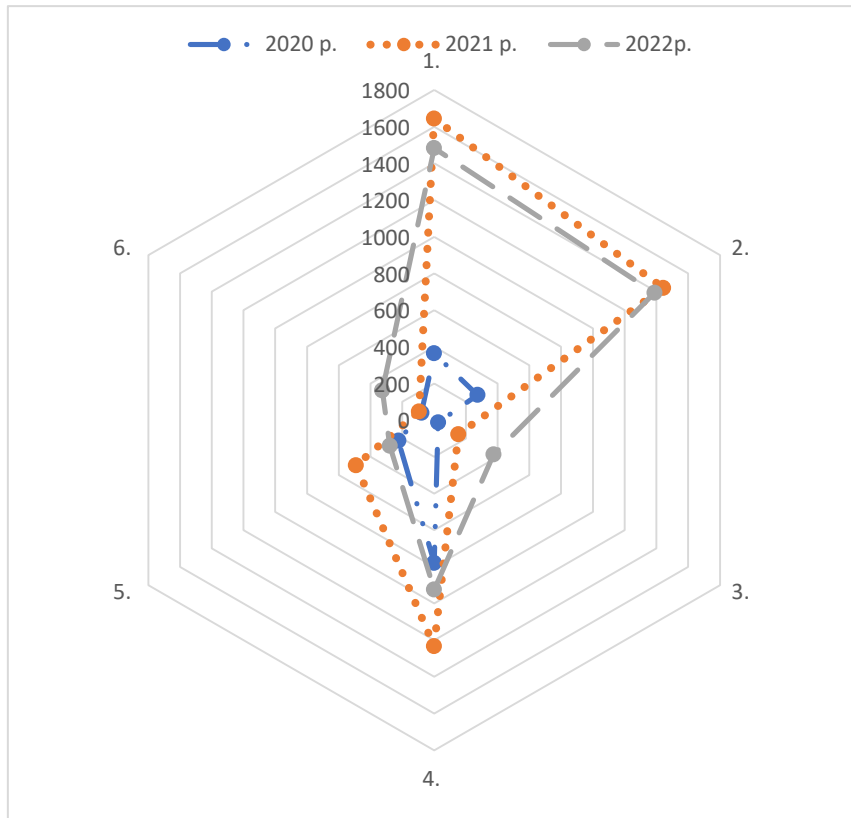
Результати розрахунків й аналізу динаміки показників ділової активності підприємства свідчать про наявність достатньо негативних тенденцій в підприємстві щодо управління оборотністю його активів і пасивів. Так, тривалість одного обороту запасів зросла на 221 день, а кредиторської заборгованості на 231 день. Проте слід відмітити незначне поліпшення ділової активності товариства, зокрема про це свідчить наступне:

- тривалість одного обороту активів зменшився на 161 днів;
- тривалість одного обороту оборотних активів зменшився на 55 днів;
- тривалість одного обороту власного капіталу зменшився на 212 днів;
- тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості зменшився на 309 днів.

Зниження тривалості одного обороту активів підприємства зумовило зниження тривалості операційного циклу на 88 днів.

Незважаючи на зменшення обороту деяких видів активів, все ж тривалість одного обороту окремих видів потенціалу підприємства перевищує тривалість операційного циклу, що є досить негативним моментом функціонування підприємства.

Наочне відображення динаміки ділової активності підприємства представлено на рис. 2.4.



1. Тривалість одного обороту активів, днів
2. Тривалість одного обороту оборотних активів, днів
3. Тривалість одного запасів, днів
4. Тривалість одного поточної дебіт заборгованості, днів
5. Тривалість одного власного капіталу, днів
6. Тривалість одного поточної кредит заборгованості, днів

Рис. 2.4. Динаміка показників ділової активності підприємства за 2020-2022рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

В умовах ринкової економіки основа економічного розвитку – прибуток, найважливіший показник ефективності роботи підприємства, джерело його життєдіяльності. Зростання прибутку створює фінансову основу для здійснення розширеного відтворення підприємства та задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і працівників. За рахунок прибутку виконуються зобов'язання підприємства перед бюджетом, банками та іншими організаціями. Чистий прибуток підприємства є головним джерелом матеріального стимулювання будь якого господарюючого суб'єкта, адже чим більший його розмір, тим стабільніше працює підприємство, тим ширші його можливості для створення ефективної системи мотивації на підприємстві.

Чистий фінансовий результат підприємства за досліджуваний період зображено на рис. 2.5.

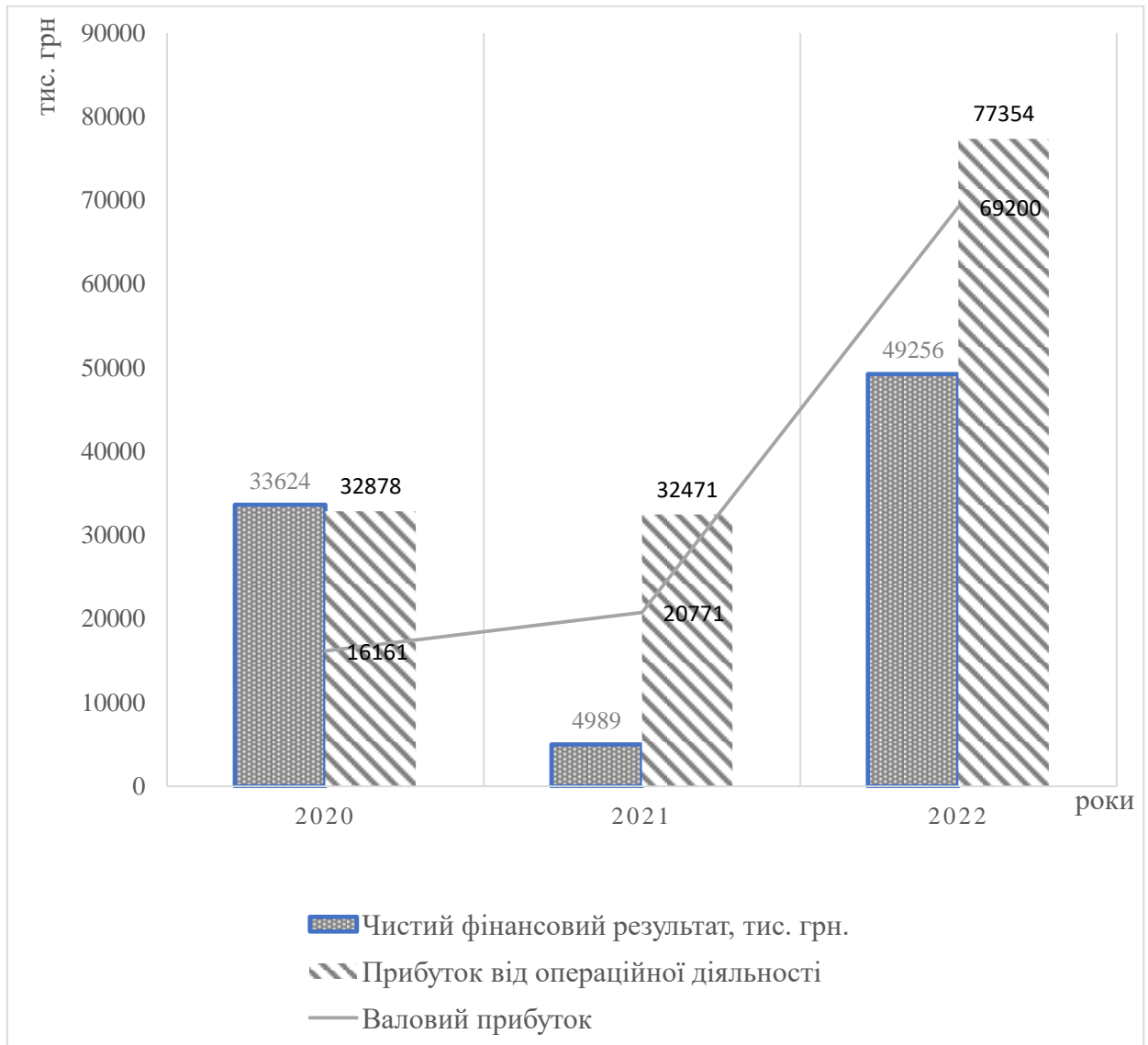


Рис. 2.6. Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Таким чином, нестабільність економічної та політичної ситуації в країні вимагає своєчасної та достовірної оцінки ділової активності, що дасть змогу позитивно впливати на ефективність діяльності підприємства, виявляти негативні тенденції та уникати їх в майбутньому.

2.2. Оцінка управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства

Працівники підприємства є ключовим фактором виробництва, адже тільки мотивований колектив зможе забезпечити результативність функціонування підприємства, оскільки саме від того як ефективно працює персонал залежать кінцеві результати роботи підприємства.

Слід наголосити, що в структурі підприємства є HR-відділ, на який покладаються наступні завдання:

- здійснення принципу добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними властивостями, контроль за його правильним використанням на роботі;

- заходи щодо формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу та зміцнення трудової дисципліни;

- забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу керівного складу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу потрібних професій та кваліфікацій відповідно до затверджених штатів;

- участь у роботі щодо виховання трудового колективу підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання дисципліни та непримиренності до недоліків;

- робота щодо формування резерву спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади, що входять до номенклатури директора підприємства, організація підготовки резерву персоналу.

Загальна чисельність персоналу у звітному році зменшилася на 10 осіб порівняно з 2021 р. та становила 288 осіб (рис. 2.7). Загальне зменшення чисельності персоналу протягом досліджуваних років зумовлене складною політико- фінансовою ситуацією в країні, внаслідок чого товариство вдалося до скорочення свого персоналу.

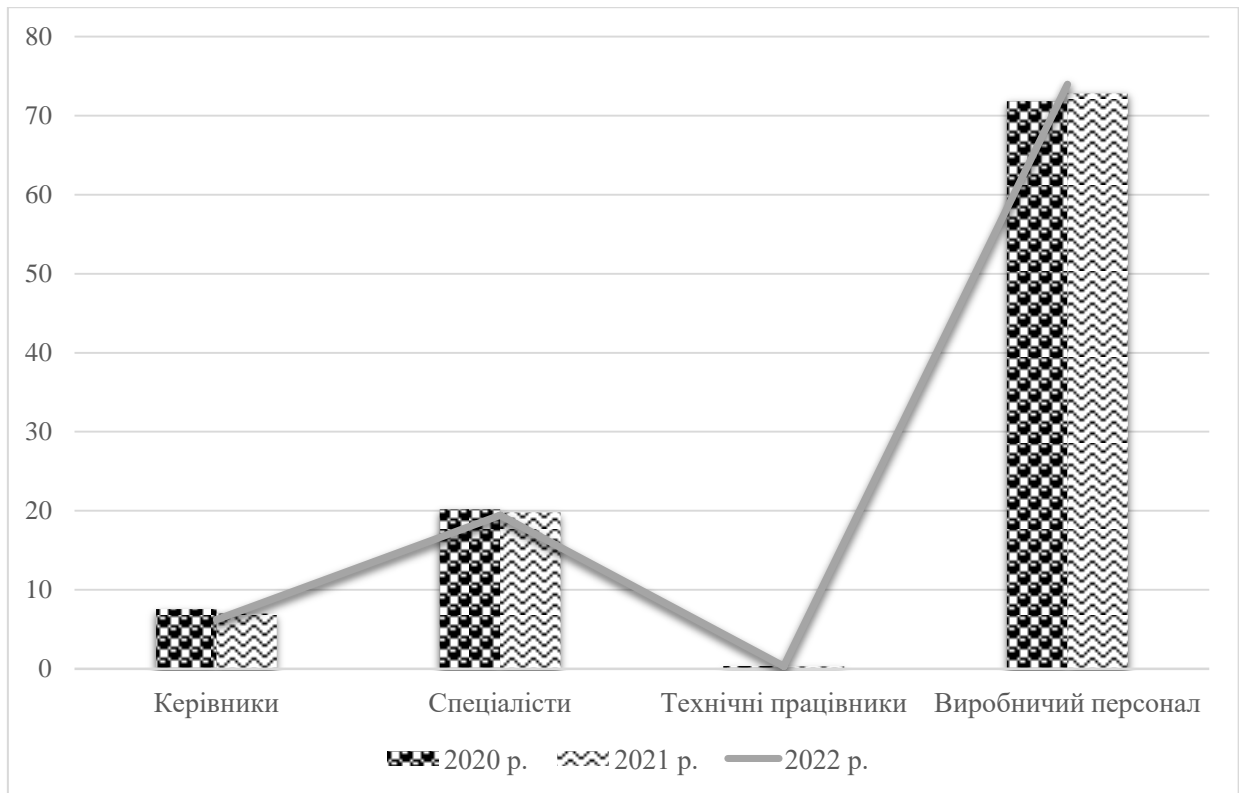


Рис. 2.7. Загальна структура працівників підприємства за 2020 – 2022 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

В структурі персоналу найбільшу питому вагу займає виробничий персонал 73,96%, це на 1,14% вище ніж у 2021 році, поряд з тим чисельність управлінського персоналу зменшилася на 1,14%, серед управлінського персоналу значних коливань не відбулося, крім того, у зв'язку із складною економічною ситуацією, товариство вдавалося до залучення тимчасових працівників, які працювали за договорами цивільно-правового характеру. Таким чином, кількість управлінського персоналу підприємства залишається відносно на стабільному рівні, тоді як кількість працівників виробничої сфери дещо збільшилася.

Важливим показником, що характеризує турботу підприємства про його працівників є рівень оплати праці персоналу та інші матеріальні виплати. Фонд оплати праці штатних працівників складається із: фонду основної заробітної плати; фонду додаткової заробітної плати; інших заохочувальних та компенсаційних виплат (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фонду оплати праці працівників підприємства за 2020 – 2022рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, +/-	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1. Фонд заробітної плати, всього	19423,1	100	25384,2	100	40916,7	100	+15532,5	x
в тому числі:								
1.1. Фонд основної заробітної плати	15985,2	82,3	21348,1	84,1	35392,9	86,5	+14044,4	+2,4
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	3437,9	17,7	4036,1	15,9	5523,8	13,5	+1487,7	-2,4

Наслідки проведеного аналізу вказують на збільшення загального фонду заробітної плати впродовж досліджуваного періоду на 15532,5 тис. грн, фонд основної заробітної плати також зріс з 21348,1 тис. грн у 2021 році до 35392,9 тис. грн у 2022 році, фонд додаткової заробітної плати також зріс на 1487,7 тис. грн (рис. 2.8). Слід відмітити, що зростанню фонду заробітної плати сприяло збільшення мінімальної заробітної плати та проведення індексації заробітних плат у відповідності до рівня інфляції.

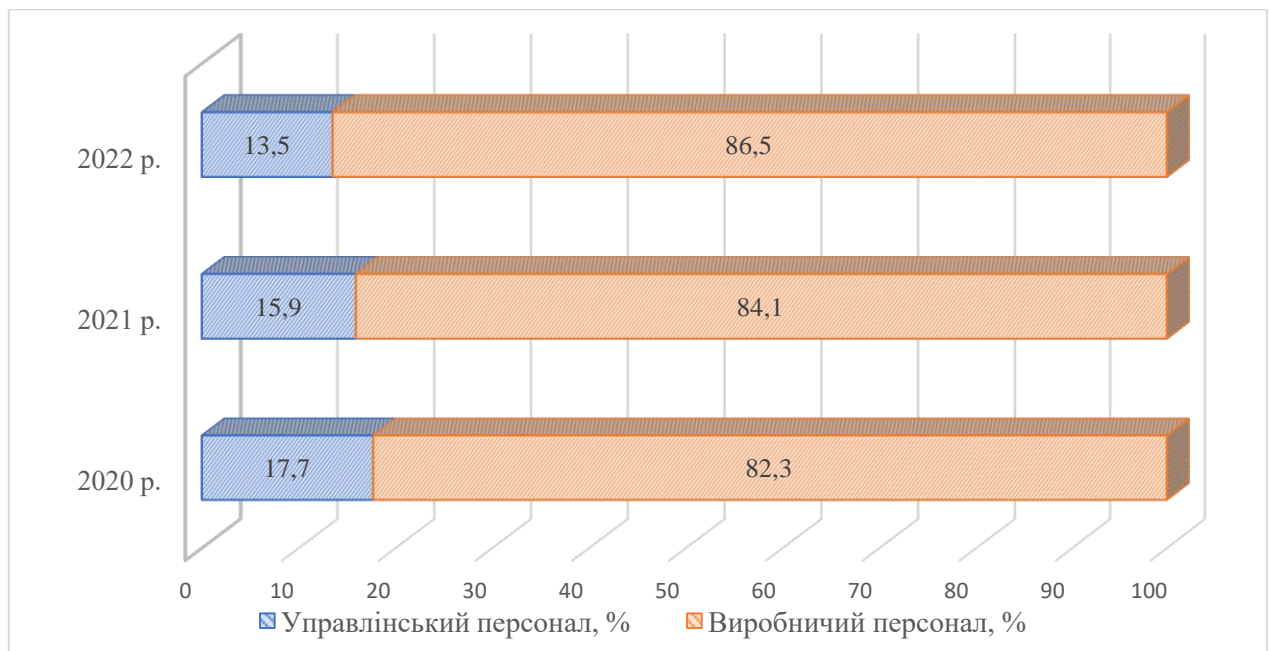


Рис. 2.8. Динаміка фонду оплати праці працівників підприємства за 2020 – 2022рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Якщо розглядати структуру фонду заробітної плати, то очікувано, більш ніж 80% становить фонд основної заробітної плати, виплати з фонду додаткової заробітної плати коливалися в межах від 13,5% у 2022 році до 17,7% у 2020 році, тобто виплата премій та інших грошових нагород в підприємстві, за досліджуваний період, зменшилася.

Високі результати роботи окремих співробітників, прихильність принципам корпоративної єдності заохочуються в компанії також преміями та іншими виплатами, що сприяє підвищенню продуктивності праці та рівню задоволеності працівників підприємства умовами праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників ефективності управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	277	298	288	-10
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	70119	85182	142072	+56890
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	5843	7098	11839	+4741
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	33624	4989	49256	+44267
Продуктивність праці працівників	350,41	489,43	591,93	+102,5
Чистий прибуток (збиток) на 1 працівника, грн	121386	16742	171028	+154286

Як відмічалось нами раніше, чисельність працівників підприємства зменшилася на 10 осіб з 298 працівників у 2021 році до 288 працівників у 2022 році. Також, ми готові відмітити умовно позитивну тенденцію росту заробітної плати працівників товариства у звітному році в порівнянні з базовим роком: розмір середньорічних виплат зріс на 56890 грн, а середньомісячних доходів на 4741 грн, проте таке збільшення зумовлено зростанням мінімальної заробітної плати на державному рівні, підприємство також збільшило виплати своїм працівниками у вигляді премій (про що свідчить зростання фонду додаткової заробітної плати). Відповідна така система стимулювання сприяла зростанню продуктивності праці працівників товариства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ми маємо розуміти, що ядром кожного підприємства, найбільшою його цінністю є його працівники, від яких залежить весь виробничий процес підприємства, його розвиток та ефективність, адже якщо підприємство має найсучасніше обладнання, різні інноваційні технології виробництва, але не має лояльності своїх працівників до підприємства, відсутня командна робота, такий господарюючий суб'єкт не матиме перспектив розвитку. Тому, сьогодні як ніколи, постає перед керівництвом підприємства проблематика мотивації персоналу його стимулювання. Не є винятком і досліджуване підприємство. Наслідки аналізу вказали, що підприємство стимулює своїх працівників, займається їх розвитком, про те цей процес потребує систематичності та постійного вдосконалення.

Задля покращення загальної мотивації персоналу підприємства нами запропоновано ряд заходів щодо управління системою стимулювання персоналу господарюючого суб'єкта, хоча підприємство активно використовує як матеріальні та і нематеріальні методи мотивації, ми зробимо наголос на матеріальній складовій. Ми можемо дискувати про необхідність інших елементів, проте матеріальний елемент мотивації є фундаментальною, базовою складовою основою системи мотивації, адже кожна людина має перш за все задовольняти свої первинні потреби (за теорією Абрахама Маслоу), рости та розвиватися в подальшому, а для цього потрібні грошові кошти.

Напрями удосконалення управління системи матеріального стимулювання на підприємстві можна уявити як виконання ряду послідовних завдань, що є обов'язковим, оскільки менеджмент підприємства зацікавлений в постійному, продуктивному персоналі підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Проектні етапи процесу розробки та корегування матеріального стимулювання підприємства в 2024 році

Ключові напрями щодо удосконалення управління системою матеріального стимулювання мають різноплановий характер, впровадження яких потребує чималих зусиль (табл. 3.1).

Проте слід наголосити, що розробка стандартного підходу до матеріального стимулювання персоналу є неможливою, адже кожен колектив є унікальним, розвивається та функціонує відповідно своїх принципів, тому нами запропонований невеликий перелік напрямів покращення матеріального стимулювання, адже за рік-два власники підприємства мають переглянути заходи та використати існуючі як фундамент цілісної системи мотивації та доповнити новими. Отже, маємо припущення, що запропонований проектний план є вихідним для реалізації підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Таблиця 3.1

Проектний план заходів з підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу підприємства

Проект заходів	Орієнтовна дата впровадження	Виконавець впровадження
Удосконалення структури матеріального стимулювання персоналу підприємства (передбачає зміну підходу до побудови системи стимулювання всього персоналу підприємства)	Січень 2024	Власники підприємства
Розробка та апробація додаткових показників преміювання (можливість застосування системи Скенлона)	Січень 2024	Керівник, головний бухгалтер
Запровадити мотиваційний соціальний пакет за принципом «кафетерію» (генерація декілька соціальних «наборів» однакової вартості проте різного наповнення)	Листопад 2024	Керівник, головний бухгалтер
Удосконалення наповнення компенсаційного та мотиваційного соціального пакетів для підприємства	Лютий 2025	Провідні фахівці структурних підрозділів
Запровадження на підприємстві Wellness-програму	Березень 2025	Власники підприємства
Запровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві	Січень 2026	Керівник, головний бухгалтер, провідні фахівці структурних підрозділів

Основою проектного плану є перелік заходів в найближчій перспективі на підприємстві з визначенням відповідальних за їх впровадження осіб, їхнього статусу та функціонального призначення в організаційній структурі управління.

Організаційні функції по вдосконаленню матеріального стимулювання персоналу виконує HR-відділ підприємства, адже для впровадження та розбудови мотиваційної політики та матеріального стимулювання відділу необхідно провести значну роботу з оцінки персоналу: переглянути існуючі інструменти мотивації, оцінити їх переваги та недоліки, визначити пріоритетні напрями стимулювання, провести аналіз наявних інструментів та методів конкурентів, провести діагностику потреб власних працівників, розробити ряд анкет, провести анкетування та обробку результатів, визначити рівень лояльності працівників до підприємства та його керівництва, адже така

інформація слугуватиме основою для розробки та впровадження нових інструментів матеріального стимулювання та прогнозів на найближчу перспективу, адже для реалізації будь якого проекту, а тим паче вдосконалення матеріального стимулювання працівників, необхідно скласти бюджет витрат на модернізацію управління матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Досліджуване підприємство в своїй діяльності орієнтується, перш за все, на справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників, приділяє особливу увагу розбудові системи матеріального стимулювання (рис. 3.2).

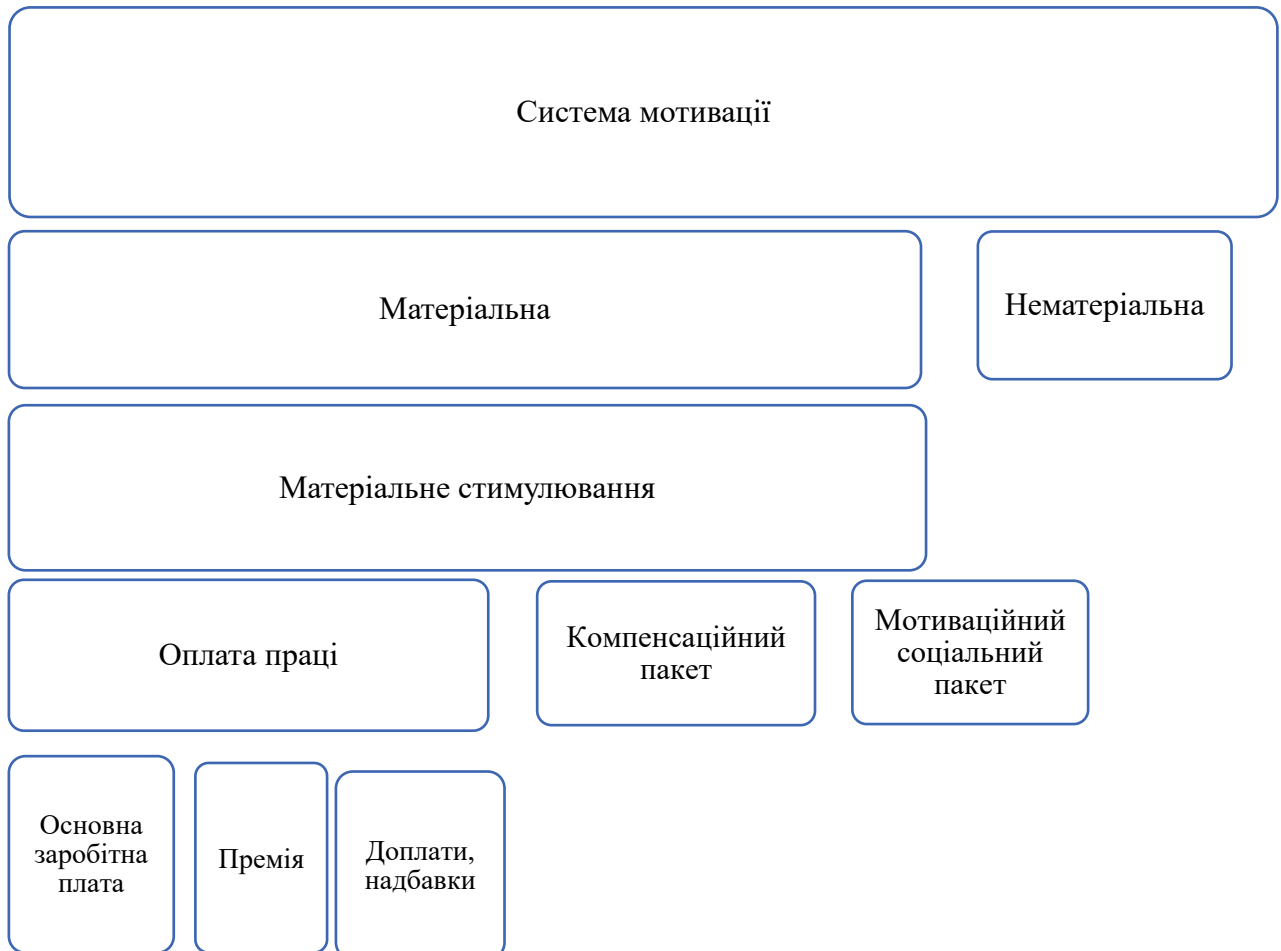


Рис. 3.2. Проектна структура матеріального стимулювання персоналу підприємства

Слід відмітити, що жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети [24, с. 219].

Підприємству необхідно закріпити позитивні тенденції, що відбулися в його господарській діяльності, а ключовим моментом стане удосконалення системи оплати праці персоналу відповідно рекомендованої структури стимулювання своїх працівників, адже для успішного управління системою матеріального стимулювання підприємства є пошук синергії між мотивацією та продуктивністю праці персоналу.

Ще однією з наших пропозицій є вдосконалення оплати праці, зокрема змінної її частини за програмою Скенлона. Розглянемо можливість застосування системи Скенлона на досліджуваному підприємстві, припускаючи, що обсяг реалізацій зросте принаймні 5% (табл. 3. 2).

Враховуючи те, що продуктивність праці не є сталою величиною та може змінюватись протягом року – як перевищувати норму, так і не досягати її, то за планом Скенлона прийнято створювати так званий «резервний» фонд, з якого виплачуються премії персоналу в період, економія витрат відсутня. Частка даного фонду, що відраховується в резерв, зазвичай становить від 10% до 35% в залежності від амплітуди коливань показника продуктивності праці [25].

Слід наголосити, що великим плюсом застосування даної системи є розподіл між працівниками та керівництвом економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці, зокрема дана економія розподіляється у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками.

Крім того, слід відмітити, що 1/5 частину суми призначеної для преміювання працівників спрямовують до резервного фонду, а решта розподіляється між персоналом (залежно від трудового внеску).

Таблиця 3.2

Проект розрахунку премії за системою Скенлона на 2024 рік

№ з/п	Показник	Сума, тис. грн
1.	Виручка від реалізації продукції, робіт та послуг	207048,00
2.	Допустимі витрати на робочу силу	10352,40
3.	Фонд оплати праці	40916,70
4.	Преміальний фонд	30564,30
5.	Частка підприємства	7641,08
6.	Частка працівників	22923,22
7.	Резерв премій	4584,64
8.	Підлягає розподілу	18338,58

Таким чином, прогнозна величина преміального фонду становить 30564,30 тис. грн, що становить більш ніж 60% фонду оплати праці, а це гарною тенденцією, адже, якщо заробітна плата чітко регламентована нормативними документами і підприємство не має великого впливу щодо коливання посадових окладів, то змінна її частина є більш динамічною і господарюючий суб'єкт має більше можливостей щодо її корегування, зокрема застосування різних систем матеріального стимулювання.

Отже, прогнозні розрахунки вказують на пряму залежність продуктивності праці персоналу та матеріального стимулювання, а відтак рекомендована система, що передбачає застосування системи Скенлона, може бути застосована на підприємстві, оскільки у працівників з'являється вагомий стимул – значний обсяг щомісячної премії.

Наступною пропозицією товариству, задля ефективного управління процесом матеріального стимулювання працівників, може стати нарахування щоквартальних премій в залежності від виконання плану по прибутку, адже це ще один з методів, який залежить від мотивації самого працівника та має прямий вплив на результативність діяльності господарюючого суб'єкта (табл. 3.3).

Таблиця 3. 3

**Проектний план щоквартальних премій персоналу підприємства
на 2024 рік**

№ з/п	Приріст прибутку	Премія за 1% приросту прибутку
1.	менше 5%	0,5%
2.	від 5% до 10 %	15%
3.	від 10 до 15 %	18%
4.	від 15 до 22 %	22%
5.	від 22 % до 30%	25%
6.	більше 30%	30%

Як бачимо, доволі цікавий варіант щоквартального преміювання, адже кожний працівник має змогу, умовно кажучи, «конструювати» свою заробітну плату. Знаючи свій посадовий оклад чи оплату праці за тарифною ставкою можна прорахувати свою змінну частину заробітної плати, позаяк він (працівник):

- має бути ознайомлений з діючою системою мотивації на підприємстві;
- діюча система мотивації має бути прозорою, справедливою та загальнодоступною для кожного працівника;
- в основі матеріального стимулювання має стояти людина, тому ця система має враховувати потреби всього колективу та кожного працівника;
- враховувати професіоналізм, кваліфікацію, відповідальність працівника за результати праці;
- використовувати не тільки загальноринкові стимули та методи мотивації, але й свої інноваційні, виняткові механізми стимулювання.

Зважаючи на сьогоденне середовище, діджиталізацію всього суспільства, швидкий темп впровадження нових методів виробництва, бажаним для господарюючого суб'єкта є встановлення преміальних винагород за саморозвиток та самостійне навчання, адже зараз є в доступі чимало

безкоштовних курсів, що дають можливість розвиватися, бути обізнаним в професійній сфері, набувати нових компетентностей та навичок.

Радимо адміністрації підприємства підготувати мотиваційний соціальний пакет за принципом «кафетерію», тобто підприємство генерує декілька соціальних «наборів» однакової вартості проте різного наповнення, а працівникам пропонується той пакет, який відповідає їх потребам (рис. 3. 3).



Рис. 3.3. Рекомендоване наповнення компенсаційного та мотиваційного соціального пакетів для підприємства

Переваги принципу «кафетерію» полягають у тому, що він задовольняє різні потреби співробітників і збільшує сприйняту ними цінність соціального

пакета; забезпечує роботодавцю вигрешне співвідношення витрат і результатів при наданні пільг; дає можливість контролювати витрати за допомогою надання працівникам певного фонду коштів, які вони можуть витратити на отримання пільг; допомагає залучити й утримати потрібних співробітників. Крім чітко окреслених переваг, у принципі «кафетерію» є певний істотний недолік – складність адміністрування. Це пов'язано з труднощами ведення обліку обраних кожним співробітником пільг [26].

Беручи до уваги наведені пропозиції щодо наповнення мотиваційного соціального пакету та результати попередньо здійсненого дослідження, нами розроблені орієнтовні соціальні пакети та запропоновані до уваги підприємству для розгляду та можливого впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані соціальні пакети персоналу підприємства

Меню №1	Меню №2	Меню №3
<i>Фіксовані складові</i>		
Медичне страхування		
Щорічний безкоштовний медичний догляд		
Забезпечення засобами особистого захисту		
Додаткові виплати за лікарняним		
<i>Змінні складові</i>		
Добровільні внески на пенсійні рахунки	Надання спеціального одягу	Транспортні витрати
Оплата мобільного зв'язку та internet	Гнучкий або віддалений графік роботи	Оплата онлайн-тренувань
Часткова оплата відпочинку	Забезпечення дитячим садочком	Компенсація витрат на оренду житла
Оплата сніданків	Добровільні внески на пенсійні рахунки	Добровільні внески на пенсійні рахунки
Забезпечення дитячим садочком	Компенсація витрат на проїзд	Навчання та розвиток (підвищення кваліфікації)
Послуга «Мобільна родина»	Оплачуваний вільний день	

Мотиваційний соціальний пакет містить дві складові: фіксовану частину та змінну частину, яка передбачає вибір «меню» в залежності від уподобань та потреб працівника. Крім того, підприємство на перспективу може запровадити

четвертий «вид меню», коли працівник може ввести корективи в змінну частину та запропонувати свій інструмент мотивації в рамках виділеного фінансування.

Наведений перелік наповнюваності кожного соціального пакету не є сталим та вичерпним, нами була здійснена спроба розширення існуючого. Слід наголосити, що соціальні пакети не мають бути сталими як по підприємству, так і для персоналу, вони мають систематично переглядатися та доповнюватися новими елементами, адже потреби кожного працівника змінюються впродовж життя та професійної діяльності, крім того, часте редагування дозволить підприємству не програти в боротьбі конкуренту за ефективного та сумлінного працівника. Досягнення поставлених цілей в управлінні матеріальним стимулюванням забезпечить лояльність персоналу до підприємства, сприятиме зростанню продуктивності праці та покращенню психологічного клімату в колективі, забезпечить ефективну взаємодію персоналу підприємства, знизить плинність кадрів, а відтак зменшить витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників підприємства.

Працівники підприємства матимуть можливість регулювати величину розмір їх винагороди, враховуючи ієрархію своїх потреб та бажань, тому можна передбачати наперед рівень мотивації та підвищення ефективності функціонування підприємства загалом, оскільки зростання продуктивності працівників прямо пропорційно впливатиме на загальну результативність діяльності господарюючого суб'єкта.

В подальшому, на перспективу, ми рекомендуємо запровадити на підприємстві Wellness-програму.

Сучасне розуміння Wellness як системи оздоровлення, пов'язано зі зростаючою увагою до психічної рівноваги, балансу між роботою та особистим життям, соціальною справедливістю, довкіллям, сталістю, штучним середовищем та громадською охороною здоров'я. Основними складниками цієї системи є помірне і комфортне фізичне навантаження, здорове харчування,

комплексний догляд за шкірою, хороший відпочинок, оптимізм і позитивне мислення [27].

Програми Workplace Wellness – тренд останніх років у сфері управління персоналом. Завдяки їм компанії піклуються про те, щоб співробітники були здоровими, щасливими і продуктивними. Адже здорові й енергійні люди працюють із більшою віддачою та створюють найякісніші продукти. Ті керівники, які зрозуміли це, впроваджують у своїх організаціях програми Workplace Wellness [28].

Слід зауважити, що неможливо ефективно управляти персоналом, досягати поставлених цілей без розроблення ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Тільки розроблення справедливого та конкурентоспроможного матеріального стимулювання, яке буде враховувати індивідуальні потреби кожного працівника, виплати справедливої заробітної плати та гідного її рівня, створення належних умов праці, атмосфери поваги та довіри можна сподіватися на високу трудову віддачу та лояльність до підприємства й відповідно – на високі результати праці.

Отже, досягнення показників ефективності функціонування матеріального функціонування підприємства залежить від синергетичного ефекту між підприємством та його персоналом, від правильних методів та інструментів матеріального стимулювання, умов преміювання, знання чинного законодавства володіння інформацією про потреби та проблеми свого колективу та ряду інших факторів, оскільки аналіз інформації, своєчасні прийняті управлінські рішення, прозора система преміювання та стимулювання, забезпечить результативність діяльності підприємства та його стабільний розвиток.

ВИСНОВКИ

1. Наголошено на тому, що проблематика мотивації працівників завжди мала першочергове значення для керівництва підприємства, оскільки персонал, який має високий рівень мотивації здатен забезпечити високу результативність та стабільний розвиток господарюючого суб'єкта. Сьогодні підприємство використовує чималу сукупність різноманітних методів мотивації, які класифікують за різними категоріями

2. Зазначено, що стимулювання праці персоналу – забезпечення досягнення цілей організації за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу і, перш за все, за допомогою ефективної, сильної і стійкої мотивації, що формується на основі комплексного стимулювання, що є предметом інтересу для всіх груп персоналу організації

3. Відмічено наявність як позитивних так і негативних тенденцій у майновому стані підприємства. У звітному році порівняно з базовим вартість майна зросла на 341521 тис. грн, що свідчить про ріст виробничого потенціалу підприємства. Необоротні активи представлені передусім основними засобами, вартість яких зменшилася на 1606 тис. грн. оборотні активи представлені запасами, вартість яких зросла на 293959 тис. грн. Дані результати аналізу підтверджують поліпшення матеріальних умов для ведення основної діяльності підприємства.

4. Зауважено, що у звітному році порівняно з базовим вартість джерел формування капіталу знизилася на 558479 тис. грн. Проте власний капітал товариства збільшився на 49256 тис грн в 2022 році порівняно з тим самим періодом 2021 року. Власний капітал підприємства представлений додатковим капіталом, вартість якого є стабільною і становить 10696 тис. грн.

5. Результати розрахунків й аналізу динаміки показників ділової активності підприємства свідчать про наявність достатньо негативних тенденцій в підприємстві щодо управління оборотністю його активів і пасивів. Так, тривалість одного обороту запасів зросла на 221 день, а кредиторської

заборгованості на 231 день. Проте слід відмітити незначне поліпшення ділової активності товариства. Зниження тривалості одного обороту активів підприємства зумовило зниження тривалості операційного циклу на 88 днів.

6. Відмічено, що в структурі персоналу найбільшу питому вагу займає виробничий персонал 73,96%, це на 1,14% вище ніж у 2021 році, поряд з тим чисельність управлінського персоналу зменшилася на 1,14%, серед управлінського персоналу значних коливань не відбулося, крім того, у зв'язку із складною економічною ситуацією, товариство вдавалося до залучення тимчасових працівників, які працювали за договорами цивільно-правового характеру.

7. Наголошено на тому, що структуру фонду заробітної плати, то очікувано, більш ніж 80% становить фонд основної заробітної плати, виплати з фонду додаткової заробітної плати коливалися в межах від 13,5% у 2022 році до 17,7% у 2020 році, тобто виплата премій та інших грошових нагород в підприємстві, за досліджуваний період, зменшилася.

8. Відмічено зменшення чисельності працівників підприємства на 10 осіб з 298 працівників у 2021 році до 288 працівників у 2022 році. Також, ми готові відмітити умовно позитивну тенденцію росту заробітної плати працівників товариства у звітному році в порівнянні з базовим роком: розмір середньорічних виплат зріс на 56890 грн, а середньомісячних доходів на 4741 грн, проте таке збільшення зумовлено зростанням мінімальної заробітної плати на державному рівні, підприємство також збільшило виплати своїм працівниками у вигляді премій (про що свідчить зростання фонду додаткової заробітної плати).

9. Наголошено на тому, що напрями удосконалення управління системи матеріального стимулювання на підприємстві можна уявити як виконання ряду послідовних завдань, нами рекомендовано проектні етапи процесу розробки та корегування системи матеріального стимулювання підприємства.

10. Наголошено на проектних ключових напрямках удосконалення управління системою матеріального стимулювання, які мають різноплановий характер та впровадження яких потребує чималих зусиль.

11. Запропоновано проектну структуру матеріального стимулювання персоналу, адже досліджуване підприємство в своїй діяльності орієнтується, перш за все, на справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників, приділяє особливу увагу розбудові системи матеріального стимулювання.

12. Рекомендовано вдосконалення оплати праці, зокрема змінної її частини за програмою Скенлона. Слід наголосити, що великим плюсом застосування даної системи є розподіл між працівниками та керівництвом економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці, зокрема дана економія розподіляється у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками

13. Відмічено, що прогнози розрахунки оплати праці персоналу вказують на пряму залежність продуктивності праці персоналу та матеріального стимулювання, а відтак рекомендована система, що передбачає застосування системи Скенлона, може бути застосована на підприємстві, оскільки у працівників з'являється вагомий стимул – значний обсяг щомісячної премії.

14. Запропоновано підприємству запровадити нарахування щоквартальних премій в залежності від виконання плану по прибутку адже це ще один з методів, який залежить від мотивації самого працівника та має прямий вплив на результативність діяльності господарюючого суб'єкта.

15. Беручи до уваги діджиталізацію всього суспільства, швидкий темп впровадження нових методів виробництва, запропоновано господарюючому суб'єкту встановити премії за саморозвиток та самостійне навчання, адже зараз є в доступі чимало безкоштовних курсів, що дають можливість розвиватися, бути обізнаним в професійній сфері, набувати нових компетентностей та навичок. Радимо адміністрації підприємства підготувати мотиваційний соціальний пакет за принципом «кафетерію», тобто підприємство генерує декілька соціальних «наборів» однакової вартості проте різного наповнення, а працівникам пропонується той пакет, який відповідає їх потребам.

