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
20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Тимошенко Олена Петрівна

Керівник кваліфікаційної роботи Євгенія БОЛЬШАКОВА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП……...….. 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……...……. 8

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ…….……. 16

2.1. Загальна характеристика підприємства…..... 16

2.2. Аналіз управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства……..……..... 21

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……...……..……... 29

ВИСНОВКИ…….. 37

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……... 39

ДОДАТКИ…… 43

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал є важливим фактором виробництва в компанії, і результати діяльності підприємства загалом залежать від ефективності діяльності персоналу. Для того, щоб персонал був ефективним, необхідно мотивувати та стимулювати їх до досягнення організаційних цілей, одночасно забезпечуючи досягнення їхніх особистих цілей. Завдяки такому ефективному управлінню підприємство може досягти довгострокового прибутку.

Ефективна система мотивації може залучити нових працівників і зберегти теперішній штат. У зв'язку з тим, що це найефективніший і найменш витратний варіант, майже всі керівники звертають увагу на утримання вже працюючого персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні основи управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

проаналізувати управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства;

запропонувати напрями вдосконалення управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Предметом виступають теоретичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи формувалась на основі праць

вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері кадрового менеджменту, законодавчих і нормативно-правових документів України, матеріалів науково-практичних конференцій, спеціальної економічної літератури, статистичної звітності підприємства. Обробку та аналіз інформації здійснено за допомогою сучасних програмних продуктів.

Методи дослідження. У роботі використано метод узагальнення та порівняння; метод аналогії, порівняння та інтегрування; метод аналізу некількісних показників; метод графічного зображення аналітичних даних.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають у подальшому розвитку теоретичних аспектів і науково-практичних рекомендацій щодо управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у вдосконаленні управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (23 листопада 2023 р.) та VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.) [32; 33].

1. Тимошенко О.П. Аналіз дефініції поняття «стимулювання». *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжн. участю, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 247-248.

2. Тимошенко О.П. Елементи мотивації персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 158-160.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 42 сторінки, містить 11 таблиць, 11 рисунків, 43 літературних джерел, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Відносини між керівництвом і працівниками підприємства змінюються в ринковій економіці. Керівництво прагне до успіху на ринку та отримання прибутку. Мета працівників підприємства – отримання задоволення від своєї роботи та матеріальної винагороди. Керівництво підприємства прагне отримати максимум прибутку при мінімальних витратах, включаючи витрати на персонал. Компанія прагне отримати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі робіт. Суть стимулювання персоналу полягає в тому, щоб знайти компроміс між очікуваннями працівників і керівництвом підприємства. Персонал є найціннішим ресурсом для керівництва підприємства, оскільки він має здатність до постійного розвитку. Таким чином, ефективне керівництво персоналом дозволяє постійно покращувати процеси виробництва та збільшувати прибуток. Отже, керівництво компанії має добре знати про працівників і знати, що мотивує їх найбільше працювати. Основою для створення більш досконалої системи стимулювання найманих працівників є розуміння мотивації персоналу підприємства.

У міру розвитку соціальних відносин у суспільстві змінюються й вимоги до працівників підприємства. У сучасній економіці крім матеріального фактора велике значення мають моральні стимули та соціальні пільги; матеріальні форми стимулювання найманих працівників розвиваються, а частка виплат, пов’язаних із бізнесом, збільшується завдяки матеріальним винагородам. Крім того, велике значення має розвиток системи соціальних пільг і розвиток корпоративного мислення працівників.

Організація праці та управління персоналом – це процеси, які мають багато аспектів. Вони включають найм та розміщення працівників, розподіл завдань, підготовку та перепідготовку кадрів, стимулювання праці та покращення діяльності компанії. Стимул є основним компонентом, за допомогою якого

відбувається процес стимулювання. У науковій літературі є багато різних визначень поняття «стимул» [7].

В економіці «стимули» – це термін, який використовується для опису різних форм впливу на свідомість людини, які викликають у неї певні мотиви (прагнення, інтерес) до певних дій, включаючи досягнення певних результатів праці. Мотивація зростає із сильнішими стимулами, а отже, діяльність людей. Таким чином, стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою потреб зовнішнього предмета, який є місцем для неї (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукає її до певних дій [11].

Мотивація, як процес, виникає в тому, щоб емоційно-почуттєво порівнювати образ своєї потреби з видом зовнішнього предмета, який є одним із предметів потреби. Або мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, який дозволяє їй упізнавати речі, коли це потрібно, і спонукати до цільової поведінки, коли це потрібно [7]. Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства [12]

Включення працівника до системи трудових відносин, що він повинен виконувати певні обов'язки, для отримання відповідної винагороди, завершує систему мотивації та стимулювання праці, що базується на нормативному рівні трудової діяльності. У цьому випадку стимулювання відбувається в тому, щоб стимулювати людей працювати більше, ніж передбачено трудовими відносинами. Тобто ефективна система стимулювання повинна базуватися на результатах трудової діяльності. Таким чином, система мотивації праці вимагає надання різноманітних матеріальних, моральних і соціальних заходів, які стимулюють діяльність працівників у виробничому процесі для задоволення різноманітних потреб працівників і розглядаються як нагорода за їхні зусилля.

При управлінні працівниками керівництво повинно зазнавати своїх потреб, цілей, мотивів та стимулів, які мають значний вплив на їхню діяльність. Також матеріальні блага, такі як заробітна плата та пільги, впливають на бажання працівників виконувати свою роботу. Зважаючи на це, можна стверджувати, що на особистий вплив спрямовуються й інші фактори [37].

Багато вітчизняних і закордонних авторів розглядають питання визначення економічної сутності поняття «стимулювання». Табл. 1.1 містить деякі з багатьох визначень цього поняття.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «стимулювання»

Автор	Визначення
А. Зленко [12]	процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій
О. Полтавська [25]	механізм, при якому активна трудова діяльність дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих та соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці
А. Колот [14]	безпосередній вплив не лише на людину, а на обставини зовнішнього середовища у вигляді благ-стимулів, які спонукають працівника до певних дій
Н. Виноградський [5]	процес впливу на індивіда завдяки важливого для неї зовнішньої речі, що спонукає її виконувати певні дії
О. Цимбалюк [15]	цілеспрямований процес впливу на індивіда за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання до конкретних дій

Узагальнюючи всі дискусії, можна сказати, що поняття «стимулювання» складається з трьох аспектів: розподіл благ між управлінськими об'єктами у відповідності до результатів їх діяльності; вплив на поведінку працівників, з метою досягнення запланованих результатів; створення умов, за яких спроба діяльності працівника може бути достатньою для задоволення його потреб.

Таким чином, це дозволяє змінити систему взаємопов'язаних впливів на фінансову діяльність працівника, а також сприяти мотивації праці за допомогою факторів, які стимулюють і демотивують.

Системи стимулювання повинні відповідати продуктивним силам і суспільним зв'язкам. Тільки в цьому випадку можна очікувати позитивних результатів від співробітників підприємства. Однією з отриманих умов їх ефективного впливу на виробництво, економічні та соціальні показники діяльності підприємств є вчасне виявлення змін у продуктивних силах і суспільних відносинах, а також впровадження відповідних змін у системах стимулювання [38].

Стимулювання персоналу виконує наступні функції (рис. 1.2).

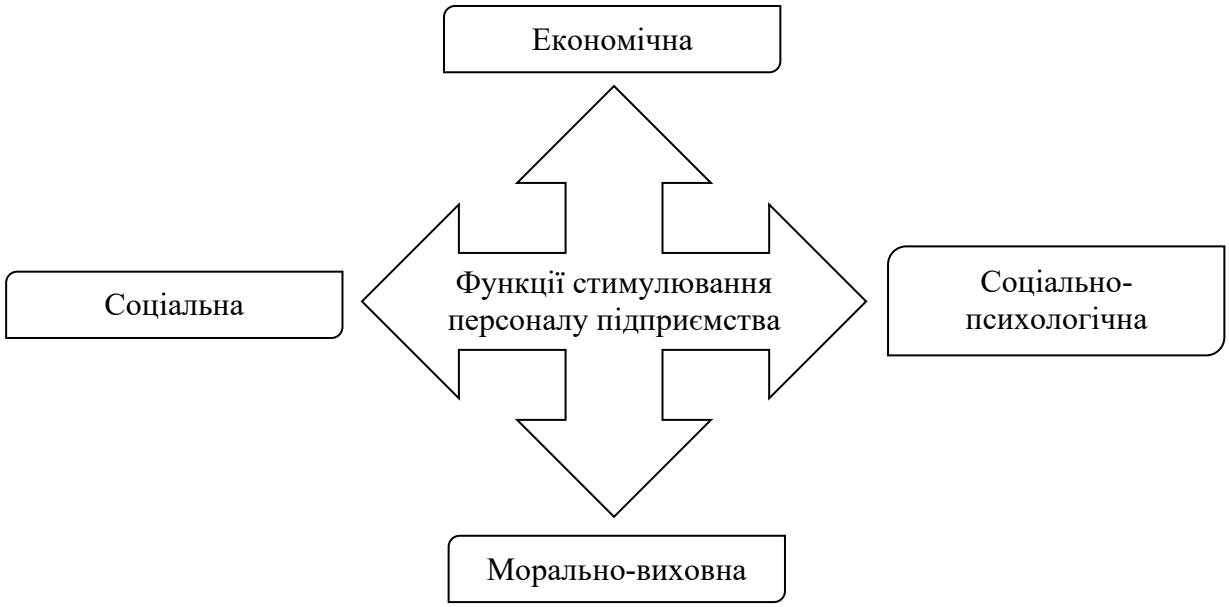

Рис. 1.2. Функції стимулювання персоналу підприємства [6]

Варто зазначити, що система стимулювання працівників включає низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності праці та продуктивності працівників. Тим не менш, перед працівниками висуваються чіткі вимоги, а

також розмір винагороди, які вони можуть отримати за виконання завдань, а також штрафи за їх невиконання. Таким чином, комплекс стимулів повинен базуватися на рівнях трудової діяльності у підприємстві.

Стимулювання може бути у матеріальній (заробітна плата, надбавки, доплати, цінні подарунки, участь в прибутках та ін.) та моральній формі (грамоти, медалі, похвала, підвищення по посаді та ін.).

Матеріальна зацікавленість продовжує бути головним мотиватором працівників. Підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є основно з головних проблем, яка залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств. Таким чином, правильне планування заробітної плати залежить від особливостей трудового процесу, завдань, які стоять перед конкретним робочим місцем, професії та кваліфікації працівника, особистих інтересів працівника тощо [19].

Матеріальний компонент є ключовим у стимулюванні праці. Система матеріального стимулювання розробляється з урахуванням особливостей працівників і підвищення продуктивності праці .

Щоб система матеріального стимулювання була ефективною, необхідно дотримуватися певних вимог (рис. 1.3).

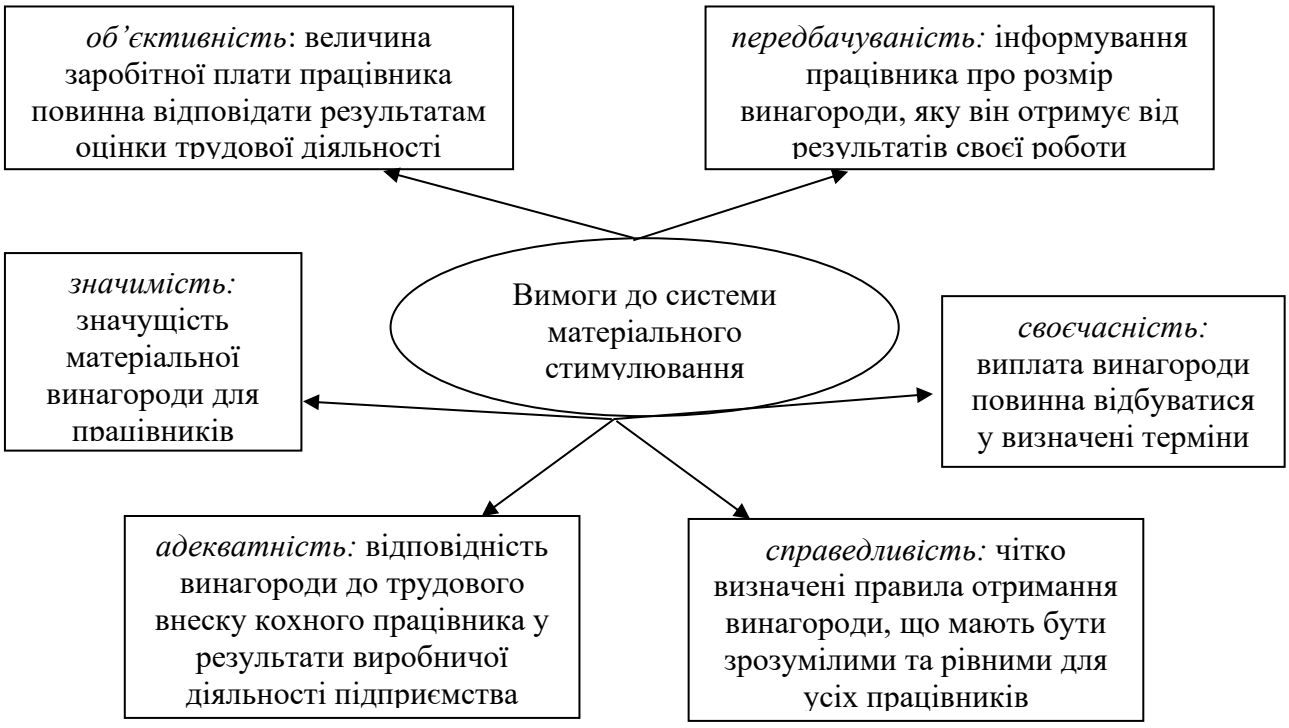

Рис. 1.3. Вимоги до системи матеріального стимулювання [6]

Системи стимулювання включають надійні, активні стимули, які позитивно впливають на дії працівників, а також антистимули, які негативно впливають на їхню діяльність. Звідси необхідно постійно покращувати системи стимулювання.

Можливість забезпечити працівникам матеріальне стимулювання, що залежить від результатів їх роботи, як колективної, так і особистої, з точки зору законодавства, економічних, нормативних та інших ресурсів, пов'язаних із виробництвом, називається матеріальне стимулювання праці (рис. 1.4).

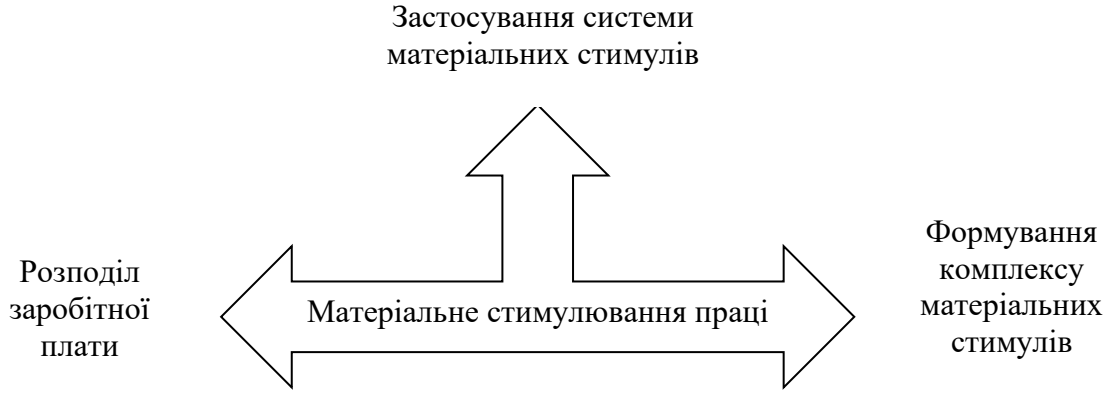

Рис. 1.4. Зміст матеріального стимулювання персоналу [4]

Так, розподіл заробітної плати включає: визначення цілей для системи стимулювання персоналу; пошук ресурсів, більшість для її створення; безпосередньо форму ефективної системи стимулювання.

Відповідно, формування комплексу матеріальних стимулів передбачає: оцінку кількості і якості праці, матеріальне заохочення і матеріальні санкції відповідно до кількості і якості праці.

Застосування системи матеріальних стимулів забезпечує: впровадження системи матеріальних стимулів праці, управління системами матеріальних стимулів праці [24].

Варто зауважити, що стимулювання працівників підприємства необхідне задля ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень.

У свою чергу, матеріальне стимулювання персоналу передбачає різні форми, типи та системи оплати праці (рис. 1.5).

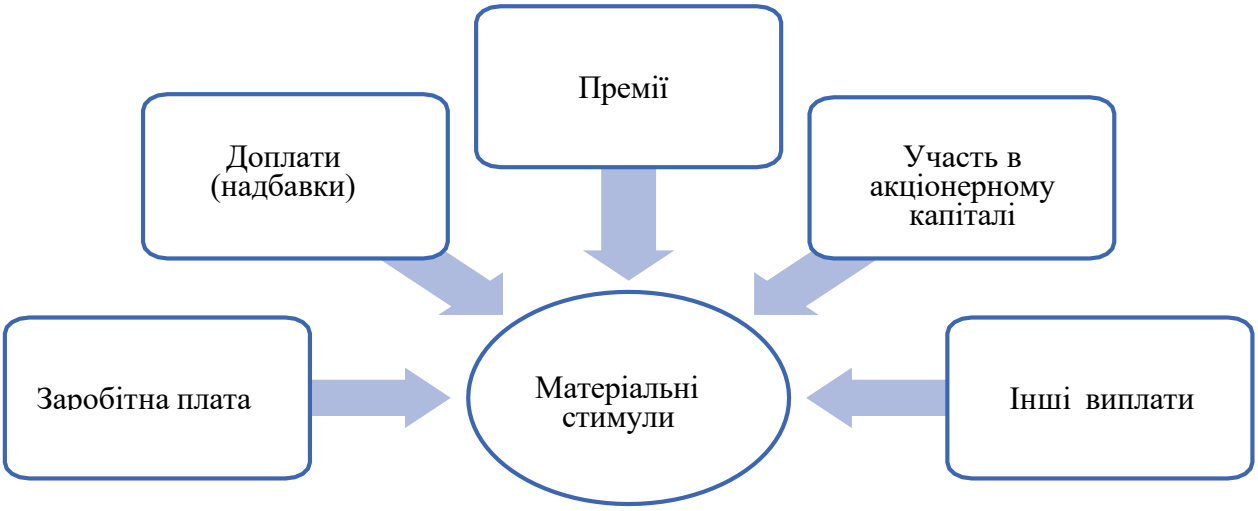

Рис. 1.5. Види матеріальних стимулів [25]

Зважаючи на те, що існує багато варіантів можливих систем стимулювання працівників, слід зазначити, що вони суттєво відрізняються за цілями стимулювання, способами впливу, кількістю працівників, на яких вони розширюються, місцями використання та іншими факторами. Групування системи стимулювання залежно від того, як вони працюють, є однією з важливих стратегій управління персоналом. Класифікація дає змогу поділити системи стимулювання на частини, виходячи з визначених критеріїв, виявити можливості кожної з них у стимулюванні та побудувати на цій основі план дій з трансформування (удосконалення) систем для формування потрібної для підприємства поведінки працівників [20].

Матеріальні системи можуть бути поділені на три великі групи:

– системи, пов’язані з реакцією на заробітну плату;

– системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах;

– системи, засновані на доходах від власності [31].

Коли мова йде про стимулювання, то ставка завжди стосувалася заробітної плати. Вона складає основну частину витрат на матеріальне стимулювання, і протягом багатьох років основна увага приділялася створенню стимулюючої системи заробітної плати.

У деяких випадках соціальні виплати, пільги та матеріальні послуги, надані підприємством, не розглядалися як стимули для праці та поведінки

працівників. У західних країнах соціальні виплати, пільги та послуги матеріального характеру значно підвищують продуктивність праці працівників. Можна впливати на поведінку працівників, використовуючи їх як системи стимулювання [40].

Системи, засновані на доходах від власності, спрямовані на підвищення кінцевих економічних показників роботи компаній, таких як прибуток, рентабельність і загальний дохід. Цей тип стимулювання традиційно не враховує конкретні результати працівників; натомість він зосереджується на усвідомленні працівників важливості досягнення високих кінцевих результатів компанії. Ці системи спрямовані на підвищення поведінки працівників, що позитивно впливає на діяльність підприємства в цілому.

Незважаючи на позитивні моменти, матеріальне стимулювання також має і свої негативні аспекти [34]:

грошова винагорода не завжди може бути найкращим стимулом, після чого вона може змушувати працівника виконувати певні завдання лише короткостроково, не гарантуючи довгострокового результату;

системи матеріального стимулювання результатів роботи часто знижують ефективність управління;

для перепідготовки керівників та оцінки результатів роботи матеріальні стимули вимагають великих витрат.

Таким чином, матеріальне стимулювання персоналу є важливою частиною організації праці трудових ресурсів у сучасних компаніях. У зв’язку з діяльністю, фінансовим станом та культурою керівництво обирає найкращі методи та стимулювання. Мета матеріального стимулювання працівників полягає в тому, щоб вони виконували певну кількість роботи за певну суму грошей. Це також має покращити процес виконання завдань саме від результатів роботи без використання матеріальних стимулів до людини.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об’єктом дослідження було обрано підприємство, яке виробляє й продає пиво та безалкогольні напої і є одним із лідерів на ринку виробництва пива в Україні.

Майже п’ятдесят років минулого з моменту заснування пивзаводу. У серпні 1993 року Полтавське виробниче об’єднання пиво-безалкогольної промисловості стало колективним членом Міжнародної академії комп’ютерних наук і систем у напрямку «комп’ютерні технології та системи в харчовій промисловості». Пивзавод отримав міжнародний приз за найкращу торгову марку («International Award for the best tradename») в Іспанії через три роки.

Історія підприємства показує, що до середини 80-х років компанія спеціалізувалася лише на виготовленні пляшкового та розливного пива. У 1985 році був побудований завод з розливу газованих безалкогольних напоїв. Його виробнича лінія могла виробляти до 470 тис. декалітрів товару. У 1993 році було дозволено фонду комунального майна орендного фонду Полтавського пивзаводу приватизувати державне майно. Організація орендарів Полтавського пивзаводу придбала державне майно Полтавського орендного пивзаводу. Орендне підприємство Полтавський пивзавод було виключено з реєстру міськвиконкому шляхом перереєстрації в колективну виробничо-торговельну компанію. У 1995 році вона була виключена з реєстрації через перереєстрацію в закрите акціонерне товариство, яке стало правонаступником колективної виробничо-торгівельної компанії. Після цього входить до «Донецької пивної групи», яка контролює фінансово-промислову групу «СКМ». Окрім власних сортів випускало пиво під загальним для підприємств групи брендом «Дніпро».

З 1998 року пивзавод співпрацює з німецькою компанією «Kaltenberg» всупереч попереднім труднощам. Наприкінці 1990 -х років була введена в дію

автоматична лінія розливу в КЕГ-тару потужністю 50 КЕГ на годину. У 2001 році була запущена лінія по наливу пива в контейнери КЕГ потужністю 120 КЕГ на годину. У тому ж році відкрився новий цех для використання сучасної технології розливу пива. Незабаром тут відкрилася ще одна лінія розливу пива в ПЕТ-пляшки та діжки (барила, барильця), які згодом стали фірмовим знаком полтавського пива. На рік автоматична лінія може випустити 36 тисяч пляшок. За допомогою цих та інших нововведень пивзавод може виробити 2,5 млн. декалітрів продукції щорічно.

Підприємство повністю реорганізувало свою структуру наприкінці 2011 року, модернізувало своє виробництво та запропонувало нові методи та стратегії розвитку. 17.10.2017 р. річними загальними зборами акціонерів підприємства було прийнято рішення про зміну форми підприємства на приватне акціонерне товариство.

Наразі товарна політика компанія об’єднує різноманітні види пива та напоїв під брендом «Полтава». У 2012 році запущено новий цех для варіння сусла, який повністю автоматизував процес.

У керованій підсистемі об’єкт управління складається з основних складів, допоміжних господарств і відділів, персоналу, фінансових і матеріальних ресурсів, явищ і технологічних процесів.

Підсистеми керуюча та керована складають основну систему управління підприємством. Підсистема керуюча виконує завдання управління виробництвом і складається з апарату управління, усіх працівників і технічних засобів. Відповідно у керованій підсистемі виконується широкий спектр завдань управління.

Керуюча підсистема управління досліджуваного підприємства складається з набору управлінських органів, підрозділів і виконавців, які забезпечують покладені на них обов’язки та вирішують поставлені перед ними завдання. Це також система методів, за допомогою яких створюється управлінський вплив.

Підсистеми керуюча та керована взаємодіють і впливають одна на одну. Відповідно до рис. 2.1, ці взаємодії вивчаються за допомогою обміну

інформацією. Керуюча система складається з органів управління та персоналу, а керована представляє соціально-економічні відносини, пов’язані з управлінням.

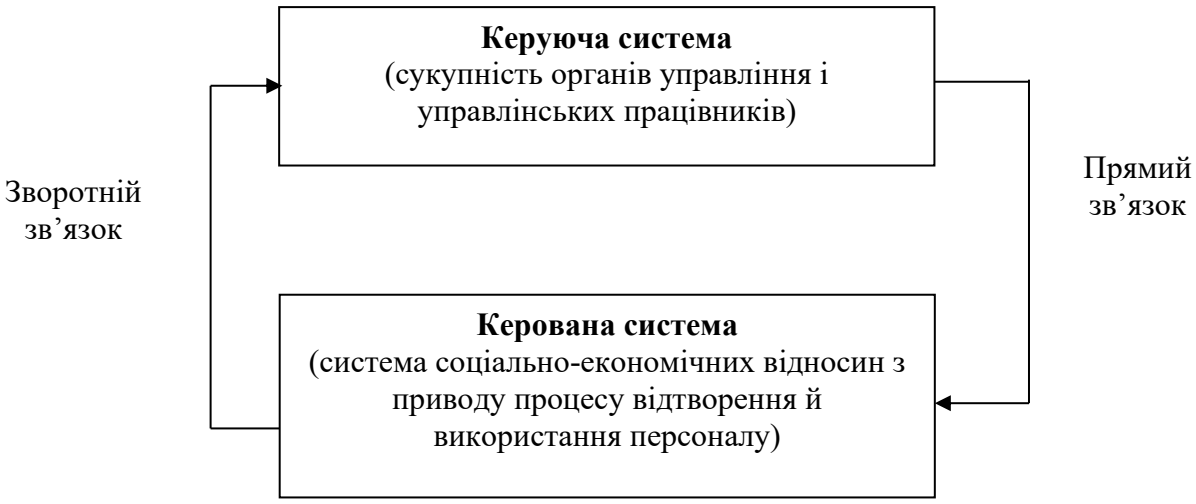

Рис. 2.1. Схема взаємодії керуючої та керованої підсистем управління

Мета діяльності підприємства одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і статутом.

У структурі підприємства є виробничі відділи та органи управління підприємством. Пивзавод очолює генеральний директор, який підзвітний з усіх питань своєї діяльності наглядовій раді та зборам акціонерів. Підприємство має лінійну організаційну структуру управління (додаток А, рис. 2.2).

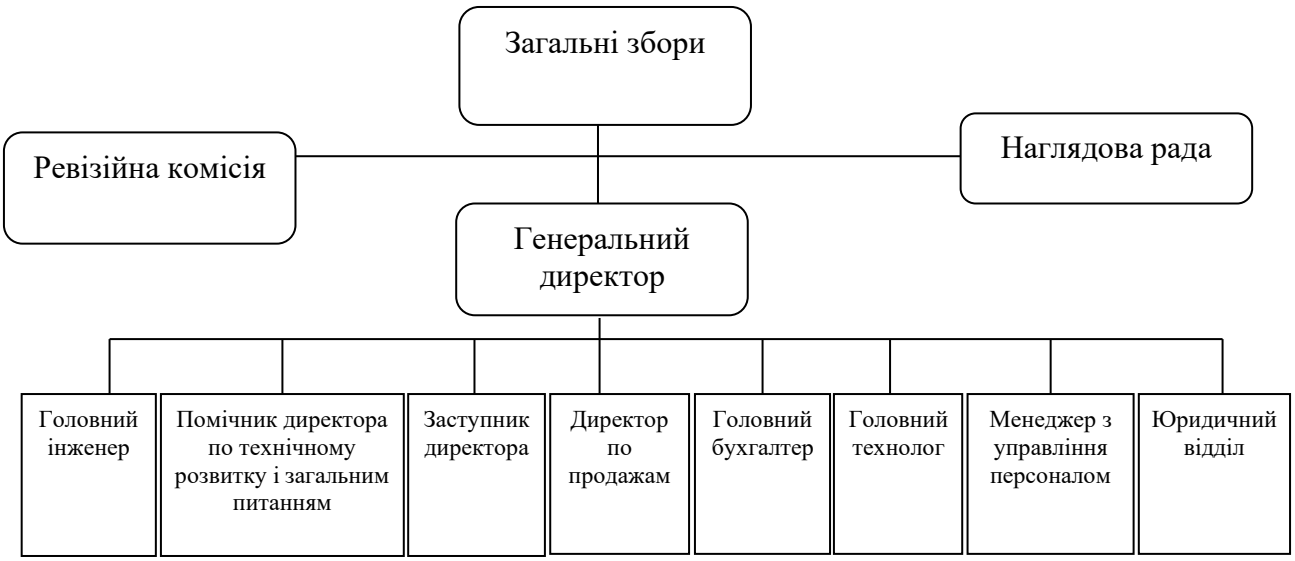

Рис. 2.2. Вищий рівень організаційної структури управління підприємства

Підприємство спеціалізується на виробництві та продажу пива, сидру, безалкогольних напоїв і солоду. Наразі виробляє кілька марок пива, сидру та безалкогольних напоїв. Асортимент товарів постійно розширюється та оновлюється. На даний момент пивзавод пропонує пиво 25 найменувань та 14 видів безалкогольних напоїв. Кожен з них має свій особливий, оригінальний, гармонічний смак та аромат.

Зміни сезонів суттєво впливають на бізнес. Влітку виробництво пива, сидру та безалкогольних напоїв різко зростає погіршується взимку. Квас виготовляється лише влітку.

Перенасичення ринку виробниками та товарами є однією з характеристик розвитку галузі виробництва, в якій працює підприємство. В останні роки ринок зменшився. Місцеві виробники збільшують виробництво, коли лідери ринку втрачають свої позиції. Конкуренція з такими великими виробниками, як «Абінбев Ефес Україна», «Карлсберг Україна» та «Оболонь» спонукає до роботи в нових ринкових сегментах, а також впровадження нових технологій і товарів.

Пивзавод конкурує з ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», «Перша Приватна Броварня», «Carlsberg Ukraine» та «Оболонь». Розширення ринку збуту, удосконалення маркетингових стратегій і покриття всіх цінних сегментів є елементами перспективних планів розвитку підприємства.

Підприємство стежить за змінами у зовнішньому середовищі та реагує на них. Криза, викликана нестачею ресурсів; криза, викликана відсутністю попиту на продукцію; і втрата репутації – це основні загрози для бізнесу, спричинені конкурентною боротьбою. Постійне дослідження сильних і слабких сторін конкурентів є необхідним для нейтралізації та послаблення ризиків.

Отже, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище підприємства є достатньо динамічним і має багато загроз, що в свою чергу, актуалізує питання щодо управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства, що дозволяє в умовах конкурентної боротьби забезпечити не тільки досягнення поставлених цілей, але і отримувати прибуток.

Також проведемо аналіз показників господарської діяльності підприємства

за 2021-2023 роки, що подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	323330,0	664775,0	677951,0	354621,0	109,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	93938,0	230031,0	211761,0	117823,0	125,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	229392,0	434744,0	466190,0	236798,0	103,2
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	28656,0	105795,0	109669,0	81013,0	282,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	20695,0	81457,0	84384,0	63689,0	307,8
Рівень рентабельності, %	15,6	18,7	18,1	2,5	х

Результати розрахунків табл. 2.1 дають змогу помітити тенденцію до збільшення чистого доходу від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду на 109,7 %. В той же час прослідковується збільшення собівартості реалізованої продукції на 103,2 %. Валовий прибуток збільшився на 125,4 % (117823,0 тис. грн).

Фінансовими результатами від операційної діяльності в досліджуваному періоді був прибуток, якій мав тенденцію до зростання і у 2023 р. зріс майже втричі (на 81013,0 тис. грн), порівняно з 2021 р. Чистий прибуток збільшився в 3,1 разів (на 63689,0 тис. грн).

Очевидними є покращення фінансового стану досліджуваного підприємства в аналізованому періоді. В цілому, можна сказати, що підприємство має позитивну динаміку основних показників господарської діяльності.

2.2. Аналіз управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства

Персонал підприємства складається з постійних працівників, які мають досвід практичної роботи та отримали необхідну професійну підготовку. Персонал має вирішальне значення для будь-якої системи управління. З цієї причини ми проводимо аналіз персоналу.

Структуру персоналу за категоріями зайнятих можна проаналізувати, користуючись звітами по роботі з персоналом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2021-2023 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	(+; -)	%
Управлінський персонал, у т. ч.:	28	10,26	28	10,21	29	10,5	1	3,6
керівники	10	3,66	10	3,65	10	3,62	-	-
спеціалісти	17	6,23	17	6,20	18	6,52	1	5,9
технічні працівники	1	0,37	1	0,36	1	0,36	-	-
Виробничий персонал	245	89,74	246	89,79	247	89,5	2	0,81
Разом	273	100,00	274	100,00	276	100,00	3	-

Як свідчать дані табл. 2.2 у розрізі категорій управлінського та виробничого персоналу, зміна питомої ваги цих категорій є невеликою – 3,6 % у бік зростання управлінського. Чисельність виробничого персоналу збільшилася на 2 особи, а управлінського на 1 особу у звітному році порівняно з базовим. Загальна чисельність працівників пивзаводу протягом досліджуваного періоду залишається майже незмінною. Так у 2023 році відбулося збільшення на 3 особи порівняно із 2021 роком.

Подальша оцінка якісних характеристик персоналу товариства передбачає оцінку його вікової структури, оскільки досвід працівників має значний вплив на ефективність діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

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

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+; -) у % 2023 р. від 2021 р.	
	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	Абсолютне	Відносне
Молодь віком 18-24 років	39	14,3	39	14,2	40	14,5	1	2,6
29-40 років	82	30,0	83	30,3	84	30,4	2	2,4
41-50 років	105	38,5	105	38,3	106	38,5	1	0,9
Передпенсійні роки	32	11,7	32	11,7	33	11,9	1	3,1
Пенсійні роки	15	5,5	15	5,5	13	4,7	(2)	(13,3)
Разом	273	100,0	274	100,0	276	100,0	3	-

Згідно даних табл. 2.3 найбільшу питому вагу серед персоналу підприємства займає категорія працівників віком 41-50 років – 38,5 %. Це свідчить про досить зважену кадрову політику підприємства, що орієнтується на набір відносно зрілого персоналу, більш відповідального та з можливим досвідом роботи. Усі категорії мають тенденцію до незначного збільшення, оскільки дещо збільшилась кількість персоналу підприємства загалом. Найменшою ж є категорія працівників пенсійного віку, яка у 2023 році становить 4,7 %.

Загалом аналіз вікової структури свідчить про орієнтацію підприємства на утримання молодого, фізично активного персоналу для виконання трудомістких виробничих процесів та водночас креативного персоналу і розробки та реалізації інноваційних інженерно-конструкторських проектів.

У підприємстві працюють як чоловіки, так і жінки. Тому охарактеризуємо персонал за статтю, що дозволить більш чітко визначити тенденції зміни соціальної структури (табл. 2.4).

Проаналізувавши дані табл. 2.4, бачимо, що протягом 2021-2023 рр. чисельність працівників майже незмінна.

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2021-2023 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення у 2023 р. до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Жінки	122	122	124	44,7	44,5	44,9	1,6
Чоловіки	151	152	152	55,3	55,5	55,1	0,7
Разом	273	274	276	100,0	100,0	100,1	х

В той же час питома вага працівників-жінок у підприємстві збільшилася з 44,7 % у 2021 році до 44,9 % у 2023 році, що на 2 особи більше порівняно з 2021 роком. Більшість персоналу – чоловіки, що зумовлено специфікою діяльності товариства.

Структура персоналу товариства характеризується також і рівнем освіти, аналіз якого відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення у 2023 р. від 2021 р.	
	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	Абсолютне	Відносне
Середня освіта	11	4,03	12	4,38	10	3,62	(1)	(9,1)
Спеціальна професійна підготовка робітників	19	6,96	21	7,66	17	6,16	(2)	(10,5)
Вища освіта (заклади вищої освіти I-IV рівня акредитації – ступінь вищої освіти «бакалавр»)	93	34,07	93	33,94	95	34,42	2	2,2
Повна вища освіта (заклади вищої освіти III-IV рівня акредитації – ступінь вищої освіти «спеціаліст», «магістр»)	150	54,95	148	54,01	154	55,80	4	2,7
Разом	273	100,00	274	100,00	276	100,00	3	х

Працівників з середньою освітою у пивзаводі незначна кількість, всього 10-12 осіб протягом 2021-2023 рр. Питома вага цієї категорії зменшилася на 9,1 %. Спеціальну професійну освіту здобуло 17 осіб, що працює у 2023 р.,

абсолютне відхилення цієї категорії становить – 2 особи. Освіту бакалавра має 95 осіб (34,42 %), а освіту магістра – 154 особи (55,8 %) персоналу товариства у 2023 р., що вказує на високий рівень кваліфікації персоналу, а отже й продуктивності. Керівництво товариства зберігає баланс між необхідною і наявною освітньою структурою персоналу, оскільки керівництво чітко розуміє вимоги до кваліфікації працівника для кожної посади.

Таким чином, дослідження показали, що підприємство має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Більшість працівників пивзаводу мають повну вищу освіту та значний стаж роботи.

Наступним етапом є оцінка показників плинності кадрів, які також є індикаторами ефективності управління та задоволеності зайнятістю в конкретному підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників руху персоналу в підприємстві, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	273	274	276	3	1,1
Прийнято персоналу, осіб	6	3	3	(3)	(50,0)
Вибуло працівників, осіб	25	29	9	(16)	(64,0)
Частковий коефіцієнт обороту по прийому	2,2	1,1	1,1	(1,1)	(50,0)
Частковий коефіцієнт обороту по звільненню	9,2	10,6	3,3	(5,9)	(64,1)
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	11,4	11,7	4,3	(7,1)	х
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,2	10,6	3,3	(5,9)	х

За період 2021-2023 рр. кількість прийнятих працівників зменшилася на 3 особи або 50,0 %. Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2023 році складав 4,3 %, що на 7,1 менше за показник 2021 року. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році становив 3,3 %, що на 5,9 менше значення 2021 року. Загалом, показники руху персоналу пивзаводу є невисоким.

Загалом аналіз даних табл. 2.6 демонструє позитивну тенденцію до зменшення показників руху персоналу пивзаводу. Так, показник загального обороту персоналу по підприємству зменшився на 7,1 %. Чисельність

працівників, які звільнилися зменшилася на 64,0 % або 16 осіб, при чому всі особи звільнилися за власним бажанням. Причини усіх звільнень особистого характеру та не пов’язані із відносинами в колективі.

Оплата праці є вагомим показником ефективності управління персоналом. Тому варто проаналізувати рівень оплати праці та зміни обсягу витрат на персонал у досліджуваному підприємстві за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат на персонал та їх ефективність в підприємстві, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	46439	67166	75314	28875	62,2
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	14,2	20,4	22,7	8,5	54,9
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	10881	14547	16458	5577	51,3
в т. ч. на одного працівникав в місяць, тис. грн	3,3	4,4	4,9	1,6	48,5

Отже, витрати на оплату праці в 2023 р., порівняно з 2021 р., зросли на 62,2 % або 28875 тис. грн, в т. ч. на одного працівника середньомісячна заробітна плата зросла на 54,9 % або 8,5 тис. грн.

Витрати на соціальні заходи збільшилися на 51,3 % або 5577,0 тис. грн, в т. ч. у розрахунку на одного працівника – на 48,5 % або на 1,6 тис. грн. У досліджуваному підприємстві основні відрахування на соціальні заходи складаються з витрат на загальнообов’язкове державне соціальне страхування, купівлю засобів індивідуального захисту, спецодягу, а також частково – оплату розвитку персоналу та покращення соціально-побутових умов.

Отже, можна зробити висновок, що ефективність витрат на оплату праці за період 2021-2023 рр. на пивзаводі зростала.

Ефективність управління персоналом у підприємстві можливо оцінити, зокрема за допомогою дослідження динаміки продуктивності праці персоналу в досліджуваному періоді (рис. 2.3).

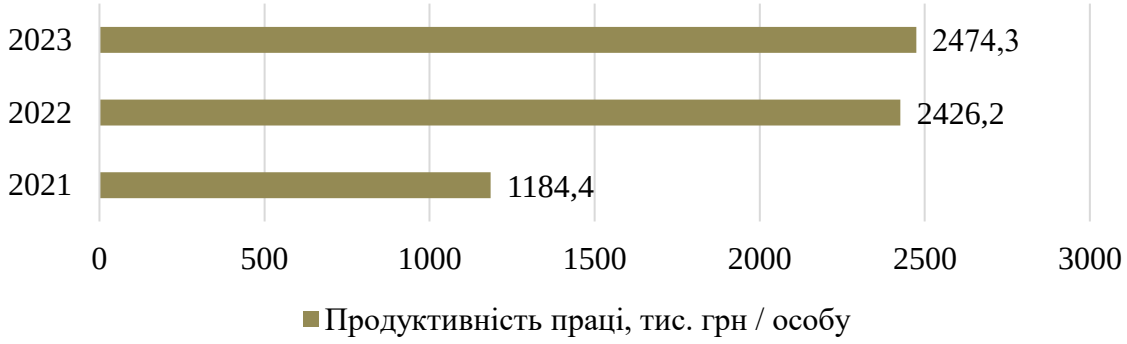

Рис. 2.3. Динаміка продуктивності праці працівників підприємства, 2021-2023 рр.

Таким чином, можна спостерігати позитивну динаміку до зростання продуктивності праці персоналу пивзаводу, зокрема в 2023 р., порівняно з 2021 р., показник збільшився на 1289,9 тис. грн / особу, що свідчить про загальну ефективність управління персоналом.

Щодо рівня задоволеності персоналу власною трудовою діяльністю, то нами було проведено анкетування, у якому взяли участь 25 штатних одиниць з різним соціальним статусом, стажем роботи, професійною структурою тощо. Результати даного дослідження демонструє табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати анкетного опитування рівня задоволеності трудовою діяльністю в підприємстві, 2023 р.

№	Категорія, група факторів	План	Факт
1	Перспективи розвитку	3	2
2	Стиль керівництва	3	2,6
3	Соціально-психологічний клімат	3	1,2
4	Організація, умови праці	3	0,8
5	Соціальний пакет	3	0,8
6	Матеріальна мотивація праці	3	1,0
7	Зміст виконуваної трудової діяльності	3	1,4
8	Можливість самореалізації	3	0,4
9	Кар’єрне зростання	3	0,4
10.	Психологічні фактори	9	4,6
11.	Матеріальні фактори	9	3,2
12.	Фактори самореалізації	9	2,8
	Загальний рівень	27	10,6

Проаналізувавши дані табл. 2.8, варто зробити висновок, що рівень задоволеності трудовою зайнятістю на пивзаводі перебуває на рівні 39,3 %. Основні недоліками в системі управління підприємством, які виявилися у результаті опитування пов'язані з формуванням соціального пакету для працівників, організацією та умовами праці (задоволеність 26,7 %) та можливостей кар'єрного зростання, самореалізації (задоволеність 13,3 %). Отже, можемо констатувати, що психологічні фактори задоволені на рівні 51,1 %, матеріальні –35,6 % та фактори самореалізації –31,1 %.

Система управління персоналом підприємства побудована за традиційною схемою та передбачає наявність штатної одиниці – менеджера з управління персоналом, який підпорядковується директору товариства та виконує функції з підбору, відбору, адаптації, ротації, мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та вивільнення персоналу (рис. 2.4).

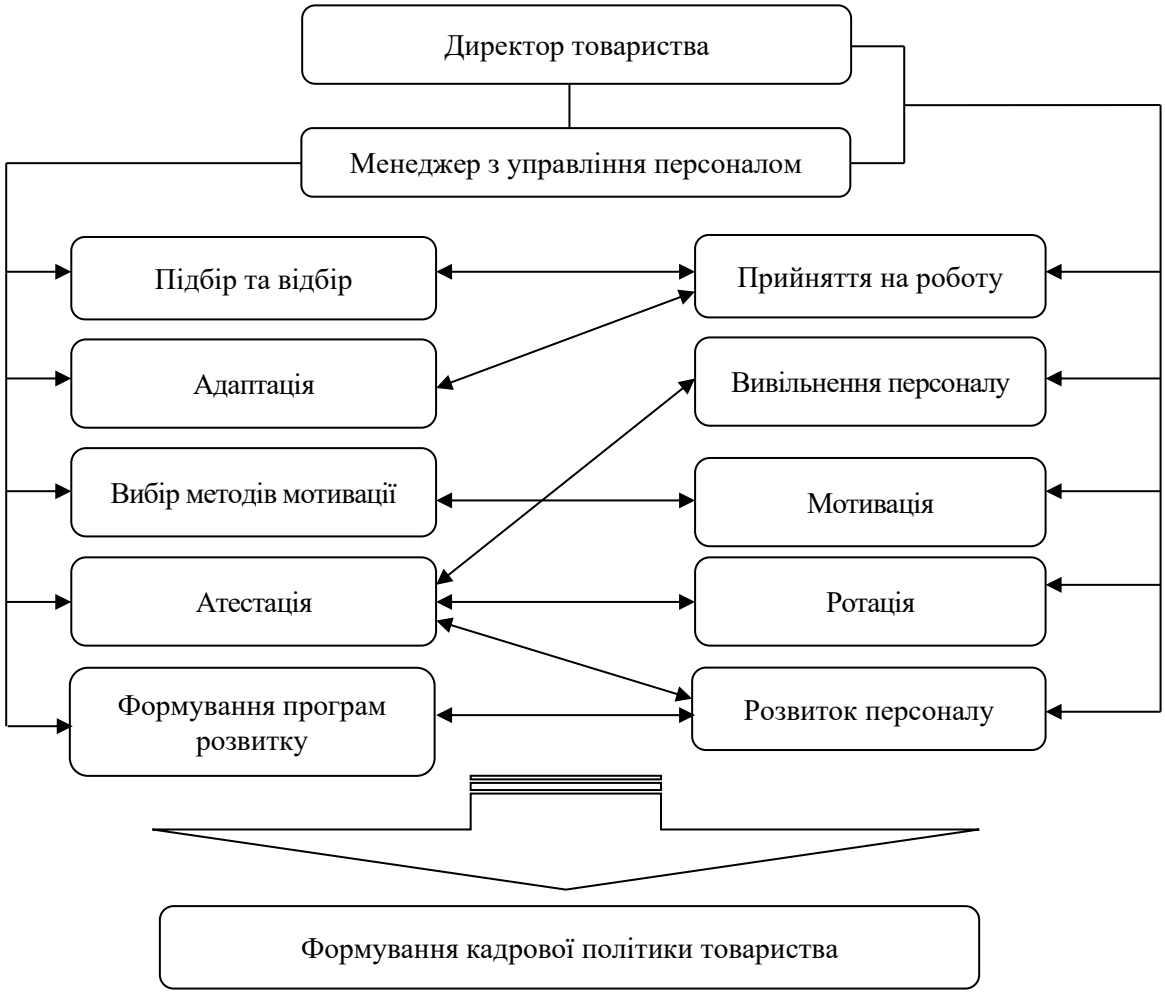

Рис. 2.4. Організаційна побудова системи менеджменту персоналу підприємства та взаємозв'язок її основних функцій

Деякі з функцій притаманні тільки менеджеру з управління персоналом і виконуються ним самостійно, інші такі як прийняття на роботу, підвищення, зміна посади, вивільнення – разом із вищим керівництвом підприємства.

Одним із елементів системи матеріального стимулювання персоналу у досліджуваному підприємстві є компенсаційний пакет, який складається з наступних систем виплат:

повернення коштів за проїзд – компенсація витрат на проїзд громадським транспортом від місця роботи до місця проживання та назад.

надання мобільного зв’язку – це надання у користування обладнання для зв’язку та/або оплата послуг зв’язку згідно лімітів;

навчання працівників – підвищення професійного та особистісного рівня працівника, шляхом оплати його навчання згідно затвердженого навчального плану та заявок на навчання;

одноразові матеріальні допомоги (на лікування працівників у лікувальних закладах; на поховання штатних працівників облікового складу; на поховання близьких родичів (батьків, дітей, чоловіка, дружини); у зв'язку з виходом на пенсію;

винагороди на привітання з нагоди: дня народження, одруження, народження дитини, ювілеями, річницями роботи у підприємстві (10, 20, 25 років і т.д.), професійними святами галузі діяльності підприємства (день харчової промисловості).

Варто зауважити, що компенсаційний пакет є важливим елементом системи матеріального стимулювання, адже теж відіграє важливу роль у стимулюванні працівників та надає їм можливість відчувати себе комфортно, що створює сприятливі умови праці та морально-психологічний клімат у колективі.

Отже, рівень управління мотивацією персоналу досліджуваного підприємства можемо охарактеризувати як задовільний. Досліджені показники загалом мають позитивну тенденцію, що свідчить про ефективність прийнятих рішень щодо кадрового менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал є потужним двигуном підприємства, що дає можливість визначити майбутні перспективи його розвитку. Сьогодні сучасні компанії приділяють велику увагу розвитку корпоративної культури та стимулюванню персоналу, при цьому особливого значення набуває матеріальне. Таким чином, кожен роботодавець хоче, щоб їхні працівники були досвідчені, ініціативні та ефективні.

Стимулювання персоналу стає дедалі більш важливим у ринковій економіці та є основним механізмом управління трудовими ресурсами. Мета системи матеріального стимулювання полягає в тому, щоб максимізувати віддачу співробітників, що призведе до високих результатів і зростання доходів підприємства.

Створення умов для підвищення продуктивності персоналу та заохочення його до кращого виконання завдань є важливим завданням керівників. Однією з таких передумов є створення гнучкої системи стимулювання, яка підвищує бажання співробітників працювати в умовах інноваційного розвитку економіки. Таким чином, форми та методи стимулювання обираються відповідно до діяльності підприємства, внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та його фінансового стану.

Коли керівник підприємства створює ефективну систему мотивації для своїх працівників, він повинен пам’ятати, що не можна мотивувати кожного працівника однаково. Це допоможе йому створити ефективну систему мотивації, яка буде економічно вигідною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різноманітною, включаючи людей різного соціального статусу, віку, статі та їх психологічних особливостей.

Звідси можна виділити та запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації для персоналу досліджуваного підприємства (рис. 3.1):

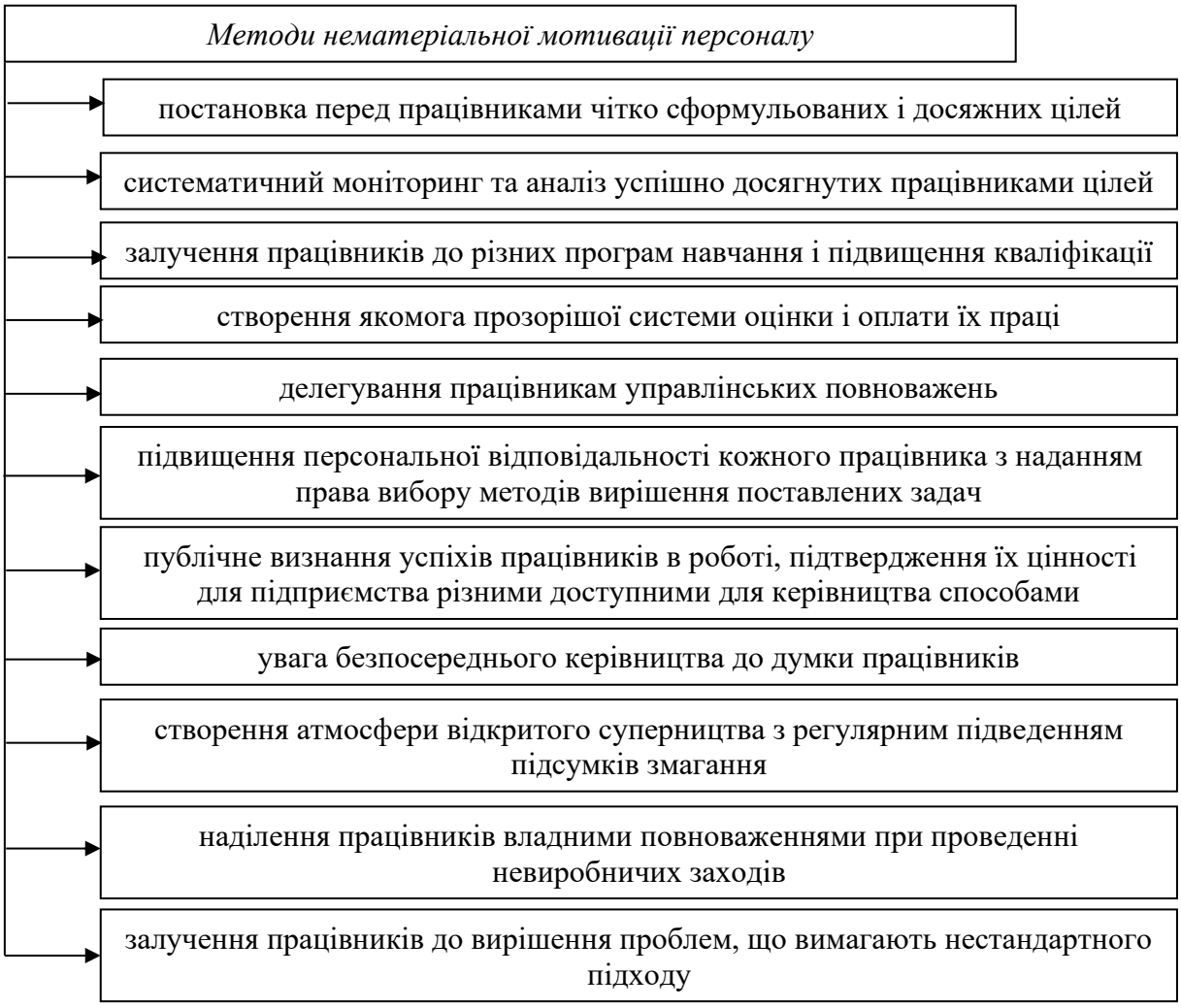

Рис. 3.1. Рекомендовані методи нематеріальної мотивації для персоналу підприємства

У сучасному управлінні матеріальні стимули стають все більш важливими, оскільки стимулювання персоналу є важливим способом застосування трудових ресурсів підприємства. Основною метою системи матеріального стимулювання є досягнення максимального ефекту від використання людських ресурсів, що призведе до підвищення ефективності роботи та показників прибутковості компанії.

Впровадження програми матеріального стимулювання працівників вимагає впровадження такої системи оплати праці, яка стимулює виробництво високоякісної продукції, підвищує продуктивність праці та забезпечує зв’язок між результатами праці та грошовими винагородами.

Варто зазначити, що система матеріального стимулювання на

підприємстві, яке ми досліджуємо, є досить розгалуженою та має компенсаційний пакет, що також є важливим для працівників. Але на нашу думку варто внести деякі пропозиції щодо покращення системи.

Правильний вибір критеріїв оцінки, правила преміювання та стандарти є важливими для оцінки ефективності системи матеріального стимулювання персоналу. Пропонуємо пивзаводу нашу пропозицію щодо взаємозв'язку між діями системи матеріального стимулювання, можливими виграшами для підприємства та діяльністю персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зв'язок системи матеріальної стимулювання із результатами діяльності персоналу підприємства

Рівень результатів діяльності працівника	Вигода для працівника	Вигода для підприємства
Пропозиція працівником інноваційного продукту / інноваційних ідей, проєктів	Визнання підприємством ідейності та креативності працівника за допомогою різноманітних виплат: премій, оплата участі у конференціях, виставках, нагородження коштовними подарунками	Збереження та розвиток трудових ресурсів з високим рівнем інноваційного потенціалу
Отримання затвердження та договору на впровадження проєкту / ідеї	Виплата винагороди працівнику за результатами його діяльності	Отримання нових ідей / проєктів, реалізація яких приведе до отримання прибутків та додаткових інвестицій від іноземних партнерів
Використання на практиці реалізованих ідей / проєктів	Участь у доходах від реалізації запропонованих ідей / проєктів	Отримання прибутків від реалізації проєктів / ідей, підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку господарювання

Таким чином, матеріальне стимулювання персоналу за допомогою премій або навчальних програм для впровадження нових ідей, проєктів або технологій дозволить працівникам продемонструвати свої здібності, вміння та креативність. Це дозволить пивзаводу отримати нових клієнтів, збільшити прибуток, покращити якість продукції та створити позитивний імідж серед конкурентів.

Передумовами для матеріального стимулювання персоналу з

використанням інноваційних технологій є проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства у таких напрямках:

пропозиція, розробка та реалізація інноваційних проєктів / ідей;

освоєння сучасного обладнання, технології виробництва пива, квасу та енергетичних напоїв;

зниження собівартості продукції;

покращення якості виготовленої продукції.

З метою ефективнішого функціонування підприємства пропонуємо керівництву розробити прозору систему матеріального стимулювання, яка включатиме відповідні складові:

можливість матеріального стимулювання для усього персоналу, незалежно від їхнього статусу в підприємстві;

чіткий перелік матеріальних стимулів.

З метою удосконалення системи матеріального стимулювання пропонуємо спочатку розробити кілька основних правил. Ці правила дадуть змогу покращити процеси стимулювання персоналу на пивзаводі. Таким чином, перше правило стверджує, що стимулювання буде ефективним лише тоді, коли співробітники отримуватимуть визнання за свій внесок у результати роботи підприємства та володітимуть певним статусом. Друге правило говорить, що нерегулярні матеріальні стимули стимулюють більше, ніж регулярні. Третє правило: дати своїм співробітникам матеріальні стимули, щоб показати їм, наскільки вони важливі для підприємства. З метою одержання більшого ефекту виконані обов’язки та винагороду має розділяти невеликий проміжок часу.

Таким чином, пропонуються наступні шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу досліджуваного підприємства (рис. 3.2). Отже, розглянемо детальніше кожен з них.

І етап. Підвищення ефективності роботи відділу кадрів. У сучасному ринковому середовищі зростають вимоги до кваліфікації та особистісних якостей працівників, а також їхньої технічної, економічної та інших кваліфікацій. Таким чином, відділ кадрів повинен правильно вибирати та

оцінювати кандидатів і працівників на конкретні посади, щоб визначити їхні сильні сторони, можливості, бажання працювати та якісно виконувати свою роботу. Це дозволяє створити резерв працівників, щоб швидко замінити інших і принести користь. У цьому випадку йдеться про досягнення тих цілей керівництва, що вимагають модернізації, за допомогою ініціативних працівників, які отримають матеріальні винагороди за свою ідейність, креативність, рішучість і професіоналізм.

Рис. 3.2. Шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання на підприємстві

ІІ етап. Впровадження нової системи винагородження. На нашу думку, задля удосконалення матеріального стимулювання персоналу доцільним буде запровадити кафетерійну форму винагороди. Данна стратегія є новітньою і підприємства в Україні рідко використовують її. Цей тип винагороди полягає в тому, що показники винагороди залежать від результатів трудової діяльності та економічного стану підприємства. Працівник може вибрати винагороди, які він вважає найважливішими (страхування, виплати готівкою, оплата житла тощо). Вибір показників із запропонованого списку залежить від філософії управління пивзаводу та особливостей кожного працівника.

Такий тип винагороди може бути як постійним, так і змінним. Постійна частина складається з елементів, які гарантують мінімальні переваги працівникам у критичних ситуаціях, таких як звільнення, вихід на пенсію або хвороба. Змінна частина може визначатися щорічно, а також частково змінюватися.

Підприємство може оптимізувати витрати на оплату праці за допомогою кафетерійного методу стимулювання персоналу. Впровадження даного методу передбачає вирішення організаційних питань щодо налагодження комунікацій із персоналом з метою визначення їх потреб і відповідно призначення для них матеріальних стимулів, які спроможні задовольнити ці потреби.

ІІІ етап. Утримання працівників та стимулювання їх трудової активності передбачає визнання того, що стимулом до роботи є не лише гроші. Коли працівник швидко звикає до вищої заробітної плати і перестає піклуватися про свою продуктивність, матеріальне стимулювання стає «ненасичуваним». Таким чином, пропонується зменшити оклади працівникам, але запровадити ефективну систему преміювання, яка становитиме основну частину заробітної плати. Встановити стандарти для персоналу, щоб вони могли отримувати премії за виконання цих стандартів у залежності від їх посади та обсягу виконаної роботи. Таким чином, це буде стимулювати працівника краще і якісніше виконувати свої функціональні обов'язки, пропонувати нові ідеї, розвивати свій потенціал, швидко приймати рішення та критично мислити.

Хоча цей варіант може не задовольнити всіх працівників, він дозволить вибрати тих, хто працює на результат і ефективно виконує свої обов'язки, що вплине на загальні результати праці.

Без ефективної системи преміювання система матеріального стимулювання не зможе генерувати стимуляційний влив. Тому, вважаємо за потрібне запропонувати менеджменту пивзаводу встановити такі види премій:

премію за успішно виконані завдання для управлінського персоналу (керівники, спеціалісти, головні спеціалісти);

премію за високі показники роботи для загальновиробничого персоналу;

премію за безперервне виробництво для виробничого персоналу.

Продуктивність праці визначається показниками виконання плану, якість продукції – часткою рекламації у загальному обсязі виготовленої продукції, а ініціативність – показником ефективності від раціоналізаторських ідей працівників.

Таким чином, кожен із показників преміювання складається із п’яти рівнів, яким присвоюється від двох до десяти балів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала преміювання персоналу підприємства

Показник преміювання	Якість продукції				
Частка рекламацій в обсязі виробництва, %	1,0	0,8	0,61 – 0,7	0,51 – 0,6	0 – 0,5
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показники преміювання	Продуктивність праці				
Рівень виконання плану виробітку, %	99	104	105 – 109	114	115 – 120
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показники преміювання	Ініціативність				
Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють діяльність підрозділу	Призводять до зростання показників діяльності підрозділу	Покращують роботу всього колективу	Впливають на зростання показників діяльності підприємства
Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Бали, які отримав працівник потім підсумовуються і одержуємо результат, який визначає розміру премії у відсотковому вираженні.

Таким чином, премія за високі результати у роботі стимулює працівників до менш непродуктивних витрат робочого часу, більшого плану виконуваної роботи, креативності та інших можливостей.

Враховуючи світовий досвід матеріального стимулювання персоналу, доцільно виділити чотири основні підходи, які пропонується застосувати досліджуваному підприємству:

1) грошовий – вплив на трудову діяльність працівника через матеріальні стимули, що дадуть змогу задовольнити його потреби;

2) цільовий – винагорода за працю безпосередньо залежить від показників результативності роботи працівника, що визначається на підставі встановленої системи ключових показників;

3) збагачення змісту праці – перебудова індивідуальних трудових обов'язків; перетворення індивідуальної праці у колективну;

4) партисипативність – участь працівників в управлінні підприємством, пропозиції раціоналізаторських рішень, надання права працівникам формувати команду з тих осіб, з якими вони б хотіли працювати при створенні проєкту.

Таким чином, стимулювання персоналу є важливою частиною системи управління підприємством, оскільки від цього залежить задоволеність працівників своєю роботою. Оскільки кожен працівник має свої потреби, можливості та потенціал, варто застосовувати індивідуальні методи стимулювання. Нові методи удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу дозволять пивзаводу підвищити продуктивність праці та значно збільшити прибуток.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження на тему «Управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства» дають змогу зробити наступні висновки:

1. Мотиваційний механізм, поміркована побудова якого необхідна на кожному аграрному підприємстві, є механізмом зацікавленості в досягненні економічних і соціальних результатів. Продуктивність праці як один з показників трудової діяльності відіграє важливу роль у цьому процесі. Найбільше на нього впливає рівень заробітної плати, умови і зміст праці. Останні торкаються мотиваційної сфери працівника, сприяючи підвищенню його працездатності.

2. Підприємство є відомим виробником пива та безалкогольних напоїв, квасу. Діяльність здійснює на вітчизняному та зарубіжному ринках. Основна конкурентна перевага – якість продукції, яка забезпечується: натуральністю сировини, інноваційності та сучасності технологій виробництва в поєднанні з автентичними рецептурами.

В цілому, можна сказати, що підприємство має позитивну динаміку основних показників господарської діяльності.

3. Загальна чисельність працівників пивзаводу протягом досліджуваного періоду залишається майже незмінною. Так у 2023 році відбулося збільшення на 3 особи порівняно із 2021 роком. Підприємство має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Більшість працівників пивзаводу мають повну вищу освіту та значний стаж роботи.

Отже, рівень управління мотивацією персоналу досліджуваного підприємства можемо охарактеризувати як задовільний. Досліджені показники загалом мають позитивну тенденцію, що свідчить про ефективність прийнятих рішень щодо кадрового менеджменту підприємства.

4. Система матеріального стимулювання працівників досліджуваного підприємства є досить ефективною, однак внесено деякі пропозиції щодо її

удосконалення, а саме запровадження такого методу винагородження як кафетерій, де кожен працівник може вибрати ту форму стимулювання, яка буде задовольняти його матеріальні блага. Також запропоновано премії за якість продукції для працівників виробництва, за успішність для керівного персоналу та за обсяги виробництва для виробничого персоналу. Такі шляхи удосконалення, на нашу думку, сприятимуть ефективному стимулюванню працівників та дадуть можливість підприємству збільшувати прибуток та нарощувати показники економічної ефективності.