

**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

«__» _____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління системою стимулювання персоналу
підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Попов Олександр Євгенійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз управління системою стимулювання персоналу підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	32
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. Жоден бізнес не може ефективно функціонувати без оптимальної системи мотивації людей, яка заохочує кожного продуктивно працювати для досягнення особистих і бізнес-цілей. Проте система стимулювання українських підприємств має ознаки односторонньої системи стимулювання, тобто акцентування заробітної плати, ігнорування нематеріальних і моральних стимулів, необґрунтоване дублювання рівня розвитку вітчизняних підприємств, фінансових можливостей підприємств, а також потреби та менталітет працівників.

Дослідженнями управління системою стимулювання персоналу підприємств займалися такі науковці як: Андрійчук В. Г., Антонюк В. П., Бай С. І., Баєва О. Г., Бондаренко О. О., Пономаренко І. С., Давидюк Т. В., Качан Є. П., Шушпанов Д. Г., Савченко В. А., Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Турило А. М., Шегда А. В., Шершньова З. Є., тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувалося управління системою стимулювання персоналу.

Мета та завдання. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій управління системою стимулювання персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань:

- з'ясування теоретичних основ управління системою стимулювання персоналу;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз управління системою стимулювання персоналу;

– удосконалення управління системою стимулювання персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси стимулювання персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління системою стимулювання персоналу підприємства.

Методи дослідження. Використання аналітичного методу, комплексного методу, індуктивного методу, дедуктивного методу, описового методу, порівняльного методу, методу індукції, методу аналогії, розрахунку.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вчених, нормативно-правові акти тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю (27 жовтня 2022 р.) та науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (30-31 березня 2023 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Попов О.Є. Способи побудови систем стимулювання персоналу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 195-197.

2. Попов О.Є. Аналіз управління системою стимулювання персоналу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 94-96.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 18 таблиць, 1 рисунок та 4 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному конкурентному ринку кожен бізнес повинен вирішувати завдання підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Дослідження показали, що працівники є головним каталізатором зростання сучасного бізнесу, а система стимулювання служить засобом активізації людських ресурсів. Результати досліджень показують, що добре розроблена стратегія мотивації співробітників може призвести до підвищення продуктивності праці на 40 %.

Відповідно до [10], система стимулювання відноситься до низки заходів, які заохочують працівників до ефективної роботи для досягнення цілей підприємства.

Всього в науковій літературі дослідниками виділено дев'ять методів побудови систем стимулювання персоналу.

1. Адміністративно-технологічний підхід виник у Сполучених Штатах на початку двадцятого століття. Цей метод розбиває складні робочі дії на окремі завдання, причому для кожного завдання призначається конкретна зарплата та часові рамки. В результаті не вимагає розробки хитромудрої мотиваційної системи. Тим не менш, незважаючи на те, що він вважається цінним і унікальним ресурсом, підприємства не широко застосовують цей підхід. На нашу думку, впровадження адміністративно-технологічного підходу може знизити мотивацію працівників, оскільки перешкоджає самостійному прийняттю рішень, творчості та самовираженню. Крім того, він не відповідає потребам працівників вищого рівня.

2. Практика дефіциту ресурсів поширена в країнах з плановою економікою. Це досягається за рахунок скорочення вартості працівників, обмеження фінансування соціальної сфери, пріоритетності суспільних фондів споживання. Ці дії є основними причинами такого підходу.

3. Підхід індустрії програмного забезпечення до стимулювання співробітників передбачає диференціацію за галузевою приналежністю підприємства. Це означає, що є пріоритетність як важкої, так і відносно легкої промисловості. Зокрема, працівники важкої промисловості отримують помітно вищу заробітну плату, соціальні виплати, харчування, медичні послуги та розваги.

4. Впровадження психологічних методів у країнах із культурними традиціями, що суттєво відрізняються від європейських і пережили тривалу ізоляцію, поширене, зокрема на Далекому Сході, включаючи Японію, Корею та Тайвань. Хоча такий підхід є перспективним аспектом використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці та мотивації працівників, необхідно визнати, що відсутність необмежених ринкових відносин у деяких країнах перешкоджає розвитку цих відносин у чистому вигляді.

5. Підхід, який зазвичай називають «патріархальним», має багато схожості з психологічним підходом, головна відмінність якого полягає у визначенні пріоритетів різноманітних стимулів на основі оператора. Кожне заохочення призначається або конкретному співробітнику, або відділу. Цей підхід найчастіше використовують малі підприємства.

6. Щоб сприяти успішному вирішенню проблем, необхідно впроваджувати логічно побудовану структуру управління через коливання та непередбачуваний характер уподобань працівників. Імпульсом такого підходу є бажання досягти успіху; отже, максимізація продуктивності є метою для того, щоб працівник отримав визнання та піднявся до керівної посади, таким чином зміцнюючи свої кар'єрні перспективи.

7. Теорія груп формує основу соціально-поведінкового підходу, який підкреслює важливість малих команд або робочих груп на робочому місці. Однак важливо зазначити, що такий підхід ефективний лише тоді, коли пріоритетними є соціальні потреби працівників. Тому застосування цього підходу є доцільним лише за цих обставин [2].

8. Підхід, прийнятий корпораціями, припускає, що найважливіші стимули надходять зсередини, наприклад, визнання досягнень співробітників, надання можливості брати участь у прийнятті рішень і надання можливостей для підвищення відповідальності на робочому місці. Переваги використання цього корпоративного методу в розробці системи заохочення персоналу включають сприяння розвитку здібностей співробітників, зосереджуючись не тільки на підвищенні продуктивності, але й на організації поведінки співробітників. Крім того, цей підхід має на меті задовольнити потреби як працівників, так і їхніх сімей, дозволяючи запровадити низку індивідуальних стимулів [16].

9. Зростання інтелектуальних і когнітивних факторів на робочому місці призвело до розвитку антропоцентричного підходу. Такий підхід вимагає вдосконалення навичок співробітників у всій організації, а не лише на призначеному робочому місці. Він базується на наборі вимог до персоналу, а не на ресурсах, наявних в організації, характері управлінського персоналу чи усталених традиціях. У цьому підході система заохочення надає пріоритет значним інвестиціям у працівника, щоб підвищити його здібності та загальну якість життя. Сучасний антропоцентричний підхід є найбільш придатним для задоволення сучасних потреб підприємств.

Очевидно, що жодна сучасна техніка створення корпоративної системи заохочення працівників не використовується в її незмінному стані. Натомість фундаментальні концепції кожного методу мають бути ретельно вибрані та адаптовані відповідно до конкретних обставин та характеристик підприємства [26].

Основою будь-якої системи стимулювання праці має бути міцна законодавча база. Співробітник повинен бути обізнаний про вимоги, які до нього висуваються, а також винагороди, які чекають на нього після виконання. Не менш важливим є знання про наслідки, які наступають у разі недотримання. Ефективність стимулювання праці повністю залежить від здатності уряду задовольнити та підтримувати необхідний рівень

виробництва праці. Важливо розуміти, що мета стимулювання полягає не в тому, щоб надихнути когось працювати, а радше в тому, щоб викликати інтерес до роботи, яка є кращою та продуктивнішою.

При розробці системи заохочення персоналу рекомендується дотримуватися процедури, зображеної на рисунку 1.1.

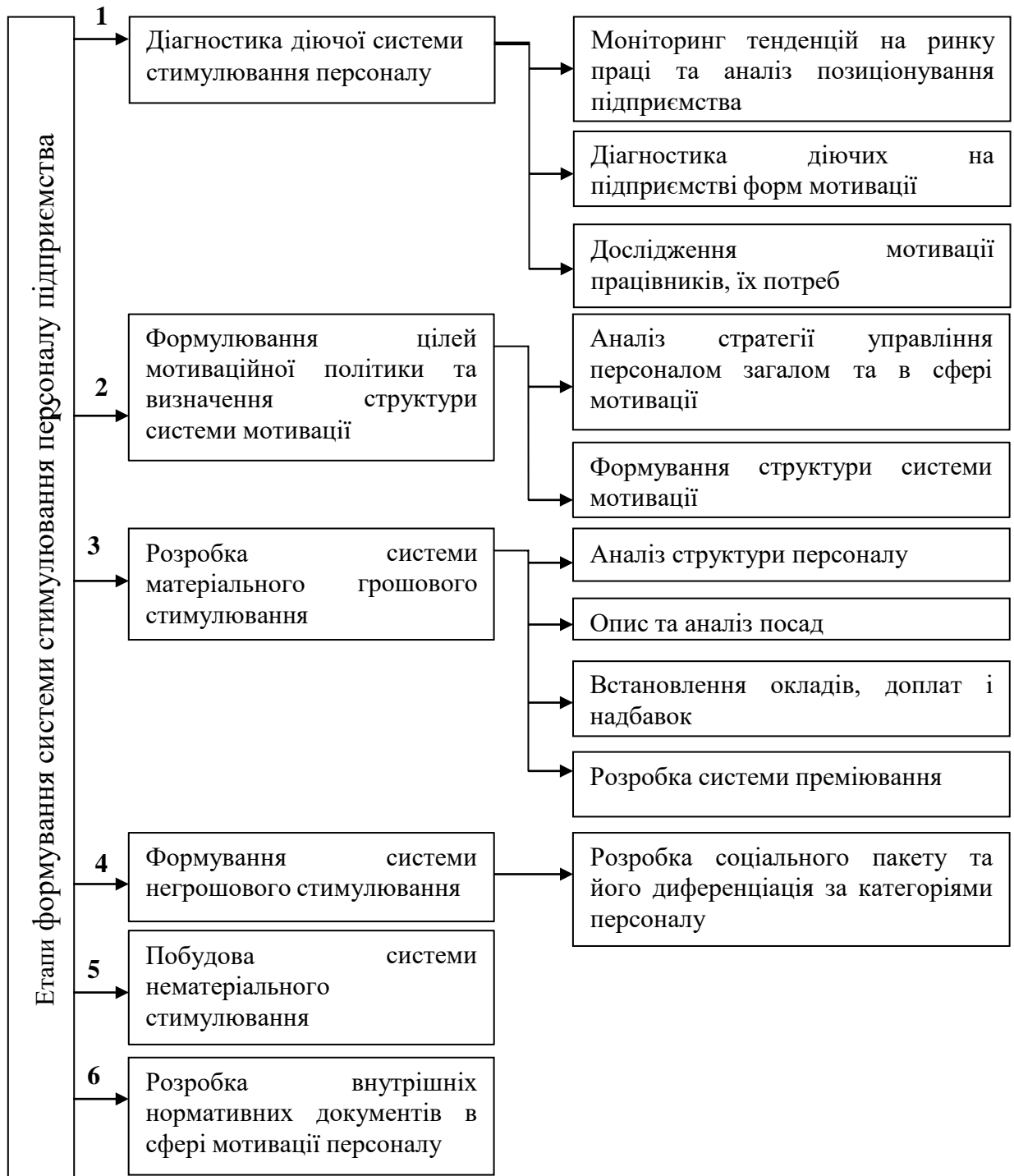


Рис. 1.1. Етапи формування системи стимулювання персоналу [17; 38]

Методика мотивації співробітників підприємства складається з двох окремих компонентів: системи матеріального заохочення і системи нематеріального заохочення. Важливо проаналізувати кожен компонент окремо, щоб повністю зрозуміти систему заохочення.

Щоб оцінити та вивчити систему фінансової винагороди працівників, необхідно спочатку вивчити внутрішні положення та стандарти процедури заохочення працівників.

Після завершення система матеріального стимулювання працівника повинна бути ретельно проаналізована для оцінки її доцільності, ефективності та будь-яких потенційних переваг чи недоліків, пов'язаних з її використанням.

Щоб діагностувати систему заохочення персоналу, важливо оцінити її узгодженість з різними компонентами, такими як інструменти, структури, корпоративні цілі та етапи життєвого циклу системи стратегічного заохочення.

Таблиця 1.1 демонструє залежність між стадіями життєвого циклу підприємства та його матеріально-пропускною здатністю.

Таблиця 1.1

Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства [1; 34]

№ з/п	Етап життєвого циклу	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1.	створення	виживання	основна заробітна плата не перевищує середньоринкову; премії відсутні
2.	ріст	прибуток і ріст	заробітна плата на 5-10% вище середньоринкової; премії становлять 30% і більше
3.	зрілість	ріст прибутку	заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку
4.	занепад	збереження досягнутих результатів	участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

У процесі оцінки системи матеріального стимулювання працівників підприємства важливо вивчити ступінь диференціації заробітної плати,

оскільки однакова заробітна плата не сприяє зростанню та продуктивності, а надмірна диференціація може призвести до зниження мотивації працівників.

Вивчаючи систему нематеріального заохочення, необхідно враховувати низку факторів. Це включає ретельний аналіз способів запровадження нематеріальних стимулів, а також їхніх властивих характеристик, переваг і недоліків. Також важливо розуміти вплив цих стимулів на підприємство в цілому. Це включає в себе оцінку їх здатності сприяти дотриманню цілей, стратегій і різних етапів життєвого циклу бізнесу.

Стадії життєвого циклу підприємства мають значний вплив на використання методів нематеріального стимулювання, як показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Залежність структури системи нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства [23; 39]

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Методи нематеріальної мотивації
1.	створення	виживання	можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного росту; відповідальність працівників; визнання результатів
2.	ріст	прибуток і ріст	можливість кар'єрного росту; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи
3.	зрілість	ріст прибутку	наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами
4.	занепад	збереження досягнутих результатів	корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду»

При створенні системи заохочення працівників важливо дотримуватись таких принципів:

1. Для комплексного вирішення проблеми потрібен комплексний підхід, який враховує всі потенційні фактори: правові, організаційні, технологічні, матеріальні, соціальні, етичні та соціологічні. Щоб забезпечити сприятливий результат, ці фактори слід аналізувати не окремо, а разом.

2. Концепція «систематичності» передбачає не тільки створення мотиваційної системи, яка враховує всі її фактори, але також виявлення та виправлення будь-яких дисбалансів, які можуть існувати між цими факторами. Ключем до досягнення цього є координація цих факторів у спосіб, який веде до внутрішнього балансу в системі стимулів. Завдяки цьому стає можливим розробити систему стимулів, яка здатна діяти ефективно в найкращих інтересах організації.

3. Регулювання є ключовим аспектом будь-якої організації, і статuti відіграють важливу роль у забезпеченні директив, правил, положень і засобів контролю для забезпечення відповідності. Важливо розрізнати сфери діяльності співробітників, які вимагають суворого дотримання директив і контроль за їх дотриманням, і сфери, де працівники мають свободу проявляти свою ініціативу. Крім того, вкрай важливо стандартизувати оцінку кінцевих результатів роботи, чітко визначивши критерії оцінки діяльності працівників. Однак такі положення не повинні стримувати творчий підхід і мають бути включені в оплату праці працівників [7; 22].

4. Принцип раціоналізації підтверджує, що спеціалізація має вирішальне значення для призначення конкретних функцій і робочих станцій окремим працівникам і підрозділам підприємства. Спеціалізація є стимулом для підвищення продуктивності, ефективності та якості роботи.

5. Поняття стабільності на робочому місці охоплює різноманітні чинники, включаючи створення згуртованих команд, обмеження плинності кадрів, чітке визначення посадових ролей і функцій, а також систематичне виконання цих ролей. Щоб підтримувати постійний рівень продуктивності, будь-які зміни, внесені в підприємство, повинні відповідати встановленим нормам корпоративних або орієнтованих на обслуговування відділів. Дотримання цих принципів не вплине на продуктивність і рівень роботи.

6. Принцип цілеспрямованої творчості передбачає, що система стимулювання повинна пропонувати своїм співробітникам можливості

проявити творчість. Цей принцип охоплює дослідження нових технологій виробництва, їх впровадження та пошук більш ефективних рішень у сфері організації та управління виробництвом. Крім того, це передбачає забезпечення як матеріальної, так і моральної мотивації структурних підрозділів і окремих працівників за результатами колективної творчої діяльності підприємства.

7. Важливо пам'ятати про кінцевий результат. Структура стимулювання не може функціонувати самостійно. Натомість його метою має бути надихання та заохочення працівників до досягнення цілей, встановлених для організації.

8. Неможливо переоцінити важливість стислості, коли йдеться про системи стимулювання. Вкрай важливо, щоб працівники всіх рівнів, від найнижчого рангу до керівників, мали комплексне розуміння системи. Насправді ефективність системи вже наполовину досягнута, якщо працівник може легко її зрозуміти, розрахувати та виміряти без сторонньої допомоги.

9. Можливість адаптації цілей відділу має вирішальне значення в умовах ринкових або внутрішніх змін. Щоб гарантувати, що місія відділу залишається актуальною, система заохочень повинна легко налаштовуватися, щоб підтримувати керованість і гнучкість [2].

Поштовх до професійної діяльності формується ще до її початку. Це досягається шляхом засвоєння моральних принципів, етичної практики роботи, особистої участі в різних ситуаціях, таких як дім, школа та робоче місце. Під час цієї фази у людини формується сприйняття роботи як цінного товару, що, у свою чергу, закладає основу для її трудової етики та системи цінностей. У цей період формування також формується якість їхньої роботи, яка базується на таких рисах, як працьовитість, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Найважливішим аспектом формування мотивації до праці є засвоєння трудових цінностей і стандартів, що згодом формує їхній майбутній життєвий вибір. Культивування трудової діяльності

вимагає правової бази для управління відносинами роботодавець-працівник, надання працівникам права вибирати курс трудової поведінки в межах, окреслених законодавством [20].

Досить довго мотивація співробітників була предметом інтенсивних досліджень серед науковців. Це дослідження, спрямоване на підвищення продуктивності працівників, можна загалом розділити на дві теорії: семантичну теорію та процедурну теорію.

На думку сучасних вчених, під стимулюванням розуміють індукований керівництвом процес впливу на співробітників, при якому працівники свідомо обирають певні форми поведінки під впливом різних внутрішніх і зовнішніх сил, які формують їх поведінку і внутрішній стан.

При побудові системи стимулювання персоналу важливо керуватися такими принципами, як комплексність, системність, систематичність, цілеспрямована творчість, націленість на результат, простота і прозорість, а також відкритість і об'єктивність.

Для створення успішної системи заохочення необхідно чітко визначити переваги та обмеження поточної системи заохочення. Процес діагностики передбачає вивчення документів, що стосуються заохочень, оцінку різних компонентів системи заохочення, аналіз системи заохочення в цілому, оцінку цілей і етапів життєвого циклу підприємства, оцінку заробітної плати [25].

Таким чином, система стимулювання трудової діяльності відповідає за підтримання ідеального балансу між роботою та відпочинком. Покладання виключно на економічні стимули може призвести до перевтоми, тривалого робочого часу та хронічної втоми, що спричиняє емоційне та неврологічне напруження багатьох працівників. Важливо, щоб усі люди мали значущу, цінну та цікаву роботу разом із справедливими умовами праці. Крім того, вони шукають можливості для зростання, самоствердження та самооцінки. Тому трудова мотивація пов'язана з якістю та значущістю роботи, а також здатністю працівника до самовираження та самореалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Організаційна структура господарства має лінійно-функціональний різновид, у якому плавно поєднуються ролі лінійного керівництва (включаючи директора, начальника цеху, майстра) з консультаційними службами функціональних підрозділів. Ця інтеграція здійснюється таким чином, щоб не порушувати права та обов'язки лінійних керівників (додаток А).

Конфігурація виробництва є відображенням кількісної пропорції і розмірів внутрішніх підрозділів, а також механізму їх взаємозв'язку. Ця структура також відображає безперервність виробничого процесу, циклічність і ритмічність виготовлення продукції, ступінь продуктивності праці, зменшення обсягу незавершеного виробництва, ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів підприємства. Крім того, структура виробництва впливає на якість виробленої продукції (додаток Б).

Директор організації підпорядковується безпосередньо своїм заступникам у частині їх відповідних функцій, таких як фінанси, кадри тощо. Генеральний менеджер має вплив на всіх членів структури організації, а керівники функціональних підрозділів, таких як інженерний, економічний, технічний, пропонують функціональну допомогу виконавцям робіт. Лінійно-функціональні структури управління є найбільш ефективними в ситуаціях, коли управлінська команда виконує рутинні, часто повторювані та нечасто змінювані завдання та функції. Однак, коли виробництво стає більш складним або гнучким, лінійно-функціональна структура повинна змінитися, щоб зменшити централізацію. Одним із шляхів досягнення децентралізації є впровадження лінійно-штабної структури.

У сфері сільського господарства основним ресурсом для виробництва є земля. Першочерговою метою будь-якого сільськогосподарського підприємства є використання земельних ресурсів у найбільш комплексний і логічний спосіб, щоб якнайбільше отримати прибуток.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2020– 2022 рр., га

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	360	363	365	5	101,4
з них взято в оренду	360	363	365	5	101,4
в т.ч. рілля	360	363	365	5	101,4
з неї взято в оренду	360	363	365	5	101,4

Виходячи з даних табл. 2.1, слід зазначити, що площа землекористування досліджуваного господарства характеризується ріллею і є переважно орендованою. За досліджуваний період земельний фонд поповнився на 5 га (1,4 %).

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020 – 2022 рр., осіб

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	9	10	11	2	122,2
у т. ч. в рослинництві	9	10	11	2	122,2

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2022 р. порівняно з 2020 р., у підприємстві середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, збільшилась на 2 особи (22,2 %). Зміни відбулися за рахунок розширення галузі рослинництва та поповнення її у 2021 р. на 1 особу, та у 2022 р. – 1 особу.

У кожному господарському підприємстві вирішальним аспектом є вирішення питання залучення достатніх коштів для забезпечення ефективної господарської діяльності та досягнення оптимальних фінансових результатів. Джерелами капіталу для таких підприємств є особисті кошти та позикові кошти. Для багатьох підприємств власний капітал є основною базою фінансового капіталу. Проте в умовах ринкової економіки для функціонування підприємств необхідне періодичне запозичення кредитів.

Фінансові ресурси відіграють вирішальну роль у виробничій діяльності підприємств, слугуючи підґрунтям для формування та використання як матеріального, так і фінансового капіталу. Важливо визнати, що капітал – це підмножина фінансових ресурсів, які використовуються у виробництві, що веде до прибутку після завершення економічних операцій. По суті, капітал являє собою фінансовий ресурс, який зазнав трансформації для використання у виробництві.

Хоча деякі питання щодо управління активами були вирішені, все ще залишаються деякі проблеми, які потребують подальшого дослідження. Однією з таких проблем є відсутність вивірених підходів до оптимізації кількості та складу фондів, а також джерел їх фінансування в рамках сучасних ринкових відносин.

Проаналізуємо активи об'єкта нашого дослідження у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка активів підприємства, 2020–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Основні засоби	2277	2687	2368	91	104,0
Необоротні активи	2277	2687	2368	91	104,0
Запаси	2305	2267	5756	3451	зб. у 2,5 рази
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	235	243	342	107	145,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	143	1142	340	197	зб. у 2,4 рази
Гроші та їх еквіваленти	375	415	502	127	133,9
Оборотні активи	3058	4067	6940	3882	зб. у 2,3 рази

Як свідчать дані табл. 2.3, у структурі активів підприємства переважають оборотні (74,6 %), їх динаміка за досліджуваний період зростає на 3882 тис. грн (у 2,3 рази). Оборотні активи у загальній структурі мають 25,4 %, а за 2020-2022 рр. вони зросли на 91 тис. грн (4,0 %).

Необоротні активи представлені основними засобами – 100,0 %, які збільшилися на 91 тис. грн (4,0 %).

Оборотні активи включають запаси (за досліджуваний період збільшилися на 3451 тис. грн (у 2,5 рази)), дебіторську заборгованість за продукцію, товари, послуги – збільшилася на 107 тис. грн (45,5 %), іншу поточну дебіторську заборгованість – збільшення на 197 тис. грн (у 2,4 рази), гроші та їх еквіваленти – зросли на 127 тис. грн (33,9 %).

Після спостереження за змінами в структурі основних фондів рекомендується оцінювати їх ефективність за такими показниками, як фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність, фондозабезпеченість, як показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства, 2020–2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Фондоддача, грн	2,07	2,54	3,75	1,68	181,2
Фондоємність, грн	0,48	0,39	0,27	-0,21	56,3
Фондозабезпеченість, тис. грн	3,2	3,5	3,6	0,4	112,5
Фондоозброєність, тис. грн	40,4	47,2	52,7	12,3	130,4

Аналіз таблиці 2.4 показує, що ефективність використання основних фондів зростає, тобто рентабельність інвестицій зростає на 1,68 грн (81,2 %), що свідчить про ефективне використання основних засобів.

Поліпшився і показник забезпеченості основними засобами до існування, так коефіцієнт фондоозброєності робочої сили – збільшився на

30,4 %, тобто з 40,4 тис. грн на 1 рядового працівника до 52700 грн, фондоозброєність їх робочої сили збільшилася на 12,5 %.

Матеріальні ресурси, які призначені для виробничого споживання або реалізації протягом одного операційного циклу або протягом 12 місяців з балансу, включаючи грошові кошти та прирівняні до них активи, мають вирішальне значення для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Ці ресурси називаються оборотними засобами, і вони відіграють важливу роль у процесі виробництва. Вони повністю споживаються в кожному виробничому циклі і переносять свою повну вартість на створені продукти. Ці засоби складаються з предметів праці та окремих засобів праці, які входять до складу виробничих фондів.

Вивчивши таблицю 2.5, можна оцінити наявність основних фондів на підприємстві.

Таблиця 2.5

**Динаміка наявності основних засобів на підприємстві, 2020–2022 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення: 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	775	963	311	147,7
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів:					
– реалізованих товарів	102,7	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
– прибутку (збитку)	2,9	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані, наведені в таблиці, видно, що відбулося суттєве збільшення основних засобів підприємства. Загальний приріст становить

9931,0 тис.грн, що еквівалентно 49,1 %. Це збільшення можна пояснити значним зростанням різних видів активів, таких як транспортні засоби, які зросли в 3,3 рази, машини та обладнання, які зросли на 70,6 %, інструменти та пристрої, які зросли на 47,7 %, будівлі та структур, які зросли на 21,1 %. У структурі основних фондів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, яка за оцінками у 2022 році становить 46,3 %. Машини та обладнання займають 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %. Фондоозброєність та фондоозброєність порівняно з 2020 роком покращилися на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що свідчить про позитивну динаміку покращення матеріально-технічної бази підприємства.

Спеціалізація залежна від структури грошових доходів та реалізації товарної сільськогосподарської продукції. Але сільське господарство значну частку виробляє нетоварної продукції, воно відображається додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами праці та виробництва, основними фондами.

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2022 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022			
Пшениця озима	2816	3164	4699	3559,7	28,5	2
Кукурудза на зерно	62	2215	5256	2511,0	20,1	3
Ячмінь ярий	322	644	644	536,7	4,3	5
Гречка	12	12	12	12,0	0,1	6
Соняшник	5409	2258	5515	4394,0	35,1	1
Соя	2573	696	1206	1491,7	11,9	4
Всього	11194	8989	17332	12505,0	100,0	x

За даними таблиці 2.6, коефіцієнт спеціалізації – 0,35, що свідчить про низький ступінь спеціалізації, тобто підприємство не спеціалізується на

одному продукті, і є диверсифікованим. Виробничий напрямок об'єкта дослідження є технічно-зерновий.

Таблиця 2.7

**Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, 2020-2022 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27927	58962	100124	72197	зб. у 3,6 рази
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт)	24464	40467	59656	35192	зб. у 2,5 рази
Валовий прибуток (збиток)	3463	18495	40468	37005	зб. у 11,7 рази
Чистий прибуток (збиток)	502	4369	19399	18897	зб. у 38,6 рази

Як свідчать дані табл. 2.7 у результаті здійснення виробничо-комерційної діяльності у підприємстві у 2022 р. було отримано 100124 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило господарству отримати 40468 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2020 р. розмір виручки від реалізації у господарстві зріс на 72197 тис. грн (у 3,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2022 р. складав 19399 тис. грн, що на 18897 тис. грн (у 38,6 рази) більше рівня 2020 р. Зростання рівня прибутку вказує на позитивні зміни у системі господарювання підприємства. Собівартість реалізованої продукції підвищилась на 35192 тис. грн (у 2,5 рази), що є допустимою динамікою при збільшенні інших досліджуваних показників.

Щоб оцінити ефективність поєднання і використання ресурсів у процесі виробництва необхідно проаналізувати кінцеві результати діяльності господарства. Наявність певної суми прибутку та норма рентабельності свідчать про наявний потенціал розвитку підприємства у перспективі, а також ефективність його діяльності. Тому розглянемо динаміку економічних показників діяльності господарства за допомогою даних табл. 2.8.

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період вартість валової продукції зросла на 56456 тис. грн (40,9 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 531,2 тис. грн (37,4 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 210,1 тис. грн (49,6 %). Чистий прибуток за 2020–2022 рр. зріс на 113381 тис. грн (у 8,7 рази) у т.ч. у рослинництві на 51098 тис. грн (у 5,2 рази). Коефіцієнт автономії збільшився на 0,61 (у 3,1 рази), а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,6 (у 8,1 рази). Рівень рентабельності збільшився на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %.

Таблиця 2.8

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Виробництво валової продукції, тис. грн	138022	151650	194478	56456,0	140,9
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1419,8	1513,8	1951,0	531,2	137,4
на 1 середньорічного працівника	423,4	434,5	633,5	210,1	149,6
Чистий прибуток, тис. грн	14740	106125	128121	113381	зб. у 8,7 рази
у т. ч. рослинництва	12096	44320	63194	51098	зб. у 5,2 рази
Коефіцієнт автономії	0,30	0,51	0,91	0,61	зб. у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,8	9,8	8,6	зб. у 8,1 рази
Рівень рентабельності, %	16,7	57,7	60,7	44,0	х
Норма прибутку, %	11,8	41,1	38,5	26,7	х

Таким чином, ефективність сільськогосподарського виробництва у досліджуваному господарстві залежить від ряду показників та умов його ведення. При раціональному використанні фондів та ресурсів із застосуванням нових технологій можна досягти високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції, зменшити її собівартість, що безпосередньо вплине на зростання прибутку підприємства.

2.2. Аналіз управління системою стимулювання персоналу підприємства

Система стимулювання співробітників господарства спрямована на досягнення цілей: залучення, утримання працівників; поліпшення ефективності праці; трудової дисципліни.

Відповідно до завдань системи стимулювання її ефективність оцінюється за такими показниками, як темпи зростання продуктивності праці, мобільність робочої сили, використання робочого часу, трудова дисципліна (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності системи стимулювання персоналу у підприємстві, 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Зарплатомісткість, грн	0,05	0,02	0,05	0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн	964,6	2328,1	783,7	-180,9	81,2
Середньорічна заробітна плата, грн	43757	91376	40056	-3701	91,5
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	1,13	0,98	0,96	-0,17	85,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	17,14	11,74	18,63	1,49	108,7
Коефіцієнт використання робочого часу	0,97	0,82	0,96	-0,01	99,0
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,03	0,03	0,05	0,02	166,7

Напруженість заробітної плати у 2020-2022 рр. становить 0,05 грн, а у 2022 році вона була знижена до 0,02 грн, що означає витрати на оплату праці 0,02 грн на 1 грн прибутку від реалізації.

Зростання продуктивності праці та середньорічної заробітної плати з 2020 по 2022 рік, але зростання продуктивності праці перевищує заробітну плату. Прогнозовані темпи зростання продуктивності праці свідчать про те,

що зростання продуктивності праці буде на 14 % нижчим, ніж заробітна плата у 2020 році, порівняно з 13 % зростанням заробітної плати у 2022 році.

Іншою умовою результативного забезпечення високого рівня мотивації співробітників є відповідність системи мотивації працівника потребам, інтересам і характеристикам колективу. Тільки задоволеність системою стимулювання сприяє поліпшенню ефективності, як якості праці, так і трудової діяльності.

Таблиця 2.10

**Рівень задоволеності працівників системою мотивації
персоналу підприємстві, 2020 – 2022 рр., %**

Показник	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	21,21	42,43	36,36
Керівники	25,00	50,00	25,00
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	50,00	50,00
Робітники	20,00	35,00	45,00
Основні робітники	17,65	35,29	47,06
Допоміжні робітники	33,33	33,33	33,33

Працівники досліджуваного господарства не дуже задоволені системою заохочення. Видно, що 21,21 % працівників задоволені механізмом стимулювання, 42,43 % – частково, 36,35 % – не задоволені. Серед керівників система стимулювання задовольняє 25 % працівників, частково задовольняє 50 % працівників і не задовольняє 25 % працівників. 33,33% спеціалістів вибрали «задоволений», а 66,67 % спеціалістів вибрали «частково задоволений». Серед опитаних немає жодного працівника, який би повністю був задоволений системою заохочення, а частка часткового задоволення та незадоволення становить 50 %.

Тому ефективність праці багато в чому залежить від її компенсації. За допомогою заробітної плати оцінюється кваліфікація працівника, складність роботи і в кінцевому підсумку обсяг і якість роботи.

Оцінка ефективності механізмів стимулювання показує, що продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата (один із

основних принципів відповідності заробітної плати), а плинність кадрів на підприємстві є високою, хоча й знизилася, але трудова дисципліна ще потребує підвищення.

Результати опитування оцінки мотивації працівників показують, що працівники недостатньо обізнані про систему стимулювання, і лише деякі працівники системою стимулювання задоволені. Інформаційні системи підприємства, увага менеджерів до думки співробітників є найменш розвиненими компонентами системи стимулів для постановки цілей, з можливістю підвищення стажу, кар'єрних можливостей і змісту роботи.

Система стимулювання відображає набір взаємопов'язаних заходів, які заохочують працівників окремо та в цілому до досягнення індивідуальних і спільних цілей.

Основою соціально-економічної поведінки є стимули до праці. Необхідно активізувати зусилля персоналу підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Факторами, що визначають поведінку працівників і впливають на стимулювання трудової діяльності на підприємстві є:

- фізичний стан працівника (вік, стать тощо);
- рівень самосвідомості та освіти;
- професійна підготовка;
- психологічний клімат в колективі;
- вплив зовнішнього середовища.

Для того, щоб мотивувати співробітників до праці і отримати більш високу віддачу співробітників, керівникам необхідно розуміти особистісні якості всіх підлеглих і їх базові потреби, вміло використовувати управлінські ресурси і трансформувати їх у діяльність з мотивації праці.

У штаті є жінки, головними мотивами яких є: зосередженість на сім'ї чи дітях (реабілітація в будинках престарілих, таборах, пільги на навчання), гнучкий графік роботи, додаткові можливості заробітку.

Формування ефективної системи стимулювання діяльності підприємства включає оцінку та вдосконалення таких взаємозв'язків:

- працівники та керівництво;
- керівництво та підлеглі;
- конкуруючі робочі групи;
- команди, що виконують суміжні функції.

Система мотивації працівників господарства базується на вимогах, а саме:

- рівні можливості перебування на посаді та просування по службі відповідно до принципів продуктивності праці;
- компенсація залежить від ефективності, визнаючи індивідуальний внесок у загальний успіх. Це означає, що справедливий розподіл доходів залежить від зростання продуктивності праці;
- створювати умови для здоров'я, безпеки та благополуччя всіх працівників підприємства відповідно до чинного законодавства;
- створення, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- прагнення підтримувати атмосферу довіри в колективі та досягати спільних цілей;
- можливість двостороннього спілкування між керівниками та робітниками.

Також зазначимо, що основною умовою для роботи на досліджуваному підприємстві є заробітна плата. Мотивація праці буде працювати тільки в тому випадку, якщо система стимулювання базується на таких основних принципах:

- двосторонній зв'язок між співробітниками та керівниками;
- загальні положення про систему;
- повна система оцінки діяльності та її визначення;
- розглянуті та перевірені критерії для вимірювання оцінки роботи;
- нормативи балансу, їх контроль, систематичний і періодичний;

- чітке узгодження стимулів і цілей;
- нагороди, особливо бонуси.

Саме ці принципи покладено в основу організації оплати праці господарства, яка сформульована відповідно до положення про оцінку внеску осіб у загальний результат. На цій основі здійснюється управління та нарахування заробітної плати.

Таблиця 2.11

Основні методи стимулювання персоналу у підприємстві, 2020 – 2022 рр.

Прямі економічні	Непрямі економічні	Негрошові
1) відрядна оплата праці; 2) почасова оплата праці; 3) премії за раціоналізацію та винахідництво; 4) оплата навчання працівників; 5) рейтингові доплати; б) виплати за максимальне використання робочого часу.	1) доплати за стаж; 2) пільговий відпочинок; 3) пільгове користування транспортом.	1) охорона праці; 2) збагачення праці; 3) гнучкі робочі графіки; 4) програми підвищення якості праці.

Заохочення працівників об'єкта дослідження здійснюється керівником робіт шляхом підписання наказу про преміювання. Начальник відділу кадрів надав йому необхідні дані.

Управління стимулюванням працівників має багато недоліків і негативних моральних мотивів. Нерозуміння системи управління персоналом полягає в тому, що вона не звертає уваги на ентузіазм співробітників.

Недостатня увага приділяється мотивації ключових працівників, серед яких найбільша плинність кадрів. Матеріальні блага також на низькому рівні.

Проте інструменти пріоритетного стимулювання залежать від категорії працівників. Тому керівників найбільше мотивують використання інформації, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава та творча робота, можливість розвитку кар'єри, бонуси, гнучкий графік роботи, заходи, комфортні умови праці. Професіоналів найбільше цікавить змістовна та творча робота, чітка мета та можливості кар'єрного росту. Пріоритети – гідна

заробітна плата, премії, безкоштовні обіди, доїзд на роботу, визнання керівництвом результатів роботи, зворотний зв'язок.

Проблема підвищення мотивації співробітників залишається однією з вічних проблем співробітників. Матеріальна динаміка внаслідок низьких доходів, структурних викривлень і зниження рівня життя є особливо актуальною. Проте лише застосування матеріального стимулювання не може досягти бажаного ефекту, оскільки крім фізіологічних (задоволених заробітною платою) у працівників є й інші потреби більш високого рівня. Крім того, зосередження на системі матеріального заохочення призводить до збільшення витрат на персонал, що не вигідно для бізнесу. Тому складові системи стимулювання талантів є нематеріальними.

Взагалі система нематеріального стимулювання персоналу не підходить для етапу життєвого циклу підприємства, практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання.

Система матеріального стимулювання працівників об'єкта дослідження представлена лише системою оплати праці. Запроваджено погодинно-преміальну систему оплати праці, яка відповідає особливостям виробничо-трудоного процесу підприємства.

Системи нематеріальної мотивації охоплюють широкий спектр підходів (постановка чітких і досяжних цілей для співробітників, знайомство з підприємством та працівниками, привернення уваги керівників до думки співробітників, публічне визнання успіхів співробітників, способи роботи, можливості розвитку кар'єри, навчання, зміст роботи), але деякі з них потребують розвитку та вдосконалення.

Аналізуючи ефективність механізму стимулювання кадрового потенціалу підприємства, продуктивність праці зростає швидше, ніж заробітна плата, а плинність кадрів на підприємстві є високою, хоча й знизилася, але трудова дисципліна потребує зміцнення.

Ефективна мотивація працівників полягає насамперед у підвищенні загальної продуктивності праці, що означає вирішення економічних питань, які приносять користь бізнесу. Таким чином, у стимулюванні праці використовуються всі контрольовані методи впливу: адміністративні, економічні (матеріальні), соціальні та нормативні. Водночас адміністративні методи стимулювання можуть впливати на окремих осіб, групи за допомогою наказів, видачі завдань тощо. У свою чергу, економічні та матеріальні стимули до праці покликані містити ціннісні важелі, що залучають людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив, забезпечення індивідуальних і групових інтересів суб'єктів праці у матеріальному стимулюванні.

Неможливо правильно провести процес мотивації співробітників не враховуючи їх трудові мотиви. Тому, на цьому принципі і має будуватися вся система мотивації персоналу, якій необхідно бути найбільш гнучкою, адаптивною до різних категорій працівників.

Також на стимулювання впливає ряд факторів, їх розподіл зазначено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Фактори, які впливають на стимулювання персоналу підприємства,
2020 – 2022 рр.**

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні	Підтримуючі	Зовнішні	
<ul style="list-style-type: none"> - наявність уподобань; - особисті здібності; - хобі. 	<ul style="list-style-type: none"> - гроші; - умови (спосіб управління); - інструменти для праці; - надійність, безпека; - задоволення працею. 	<ul style="list-style-type: none"> - визнання; - кар'єрний ріст; - відповідна робота; - надані впровадження. 	<ul style="list-style-type: none"> - неповага керівництва; - організаційний хаос; - непорозуміння в колективі та з керівництвом; - нестача відповідальності і вповноважень в роботі.

Стимулювання співробітників є одним з головних питань в системі управління персоналом, щоб зробити роботу співробітників господарства більш ефективною, співробітники повинні бути зацікавлені у виконанні ефективної роботи за допомогою розумового і матеріального стимулювання.

Часовий аспект є невід'ємною частиною будь-якого робочого процесу, тому робочий час часто використовується як стандартна метрика. Проте не весь час, витрачений на роботу, є показником фактичної продуктивності. По суті, цей показник дійсний, лише якщо він точно відображає час, необхідний для виконання поставленого завдання, враховуючи поточний стан виробничих технологій і обладнання, як зазначено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Ефективність використання робочого часу працівників
підприємства, 2020-2022 рр., люд.-год.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Фонд робочого часу	154049	240506	219492	65443	142,5
Відпрацьований час	137550	233562	211820	74270	154,0
Невідпрацьований час	16499	6944	7672	-8827	46,5
у т.ч. з причин: щорічних відпусток	4011	3913	3633	-378	90,6
тимчасової непрацездатності	763	2870	3514	2751	460,6
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	387	161	525	138	135,7

Аналізуючи дані табл. 2.13, можна зробити висновок, що фонд робочого часу зріс на 65443 люд.-год. (42,5 %), це свідчить про розвиток підприємства, можливість збільшення обсягів виробництва продукції, створення нових робочих місць. Відпрацьований час збільшився на 74270 люд.-год. (54,0 %), а невідпрацьований зменшився на 8827 люд.-год. (53,5 %). Зменшились і щорічні відпустки на 378 люд.-год. (9,4 %).

Отже, стимулювання працівників до виконання продуктивної праці є потреба в задоволенні індивідуальних потреб. Тому законним є підвищення заробітної плати у вигляді надбавок та премій. Коли підприємство впроваджує обізнані та професійні системи заохочення, то краще вважати, що ці системи не враховують фактичних результатів роботи окремого працівника.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкового механізму економічний і соціальний розвиток є недостатньо потужним. Тож прагнення до вдосконалення окремих напрямків, цілісний підхід до реалізації, репозиціонування співробітників як особистостей – все це спрямовано на асоціативному та емоційному рівні. Що пропонує:

1) впроваджувати систематичну заміну та просування відповідно до організаційної форми та управлінського персоналу, наприклад, планування кар'єри, ротацію посад, навчання на заміну, відповідне стажування тощо;

2) на основі підвищення соціальної культури і морально-психологічних стимулів зміцнити і стабілізувати трудову діяльність, підвищити трудову і громадську активність працівників;

3) забезпечувати соціальний захист та вимагати від кадрових служб дотримання порядку найму та перепідготовки персоналу;

4) перехід від адміністративно-командного режиму до демократичного, широко розкрита кадрова робота;

5) оновлення науково-методичного забезпечення та матеріально-технічної та інформаційної бази.

У міру розвитку науки й техніки робітники ставали більш продуктивними, щоб задовольнити попит.

У сільськогосподарському виробництві, заснованому на комплексній механізації, автоматизації та електрифікації виробничого процесу, першочерговими завданнями сільського господарства є раціональне використання кадрів і підвищення продуктивності праці.

Зміни в діяльності досліджуваного підприємства, незалежно від чинності рішення, не будуть реалізовані без необхідного стимулювання працівників. Одним із основних матеріальних стимулів продуктивності праці

є оплата праці. Між цими показниками існує закономірний зв'язок. Компенсація та стимулювання є найбільш ефективними складовими економічних механізмів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендаційні форми стимулювання трудової діяльності у підприємстві, 2023-2026 р.

Форма стимулювання	Основний зміст
Заробітна плата (номінальна)	Оплата праці найманого працівника, що включає основну та додаткову заробітну плату
Заробітна плата (реальна)	Забезпечення реальної заробітної плати шляхом: 1) підвищення тарифних ставок відповідно до встановлених державою мінімумом; 2) введення компенсаційних виплат; 3) індексація заробітної плати відповідно до інфляції
Бонуси	Разові виплати з прибутку підприємства (винагорода, премія, додаткове винагороду). Розрізняють такі види бонусів: за відсутність прогулів, експортний, за заслуги, за вислугу років, цільової
Програми навчання персоналу	Покриття витрат на організацію навчання (перенавчання)
Програми медичного обслуговування	Організація медичного обслуговування або укладання договорів з медичними установами. Виділення коштів на ці цілі
Програми житлового будівництва	Виділення коштів на власне будівництво житла або будівництво на пайових умовах
Програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей	Виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного (коледжів) виховання дітей, онуків співробітників фірми; привілейовані стипендії
Соціальні виплати	Компанії встановлюють певну суму на «придбання» необхідних пільг і послуг. Працівник у межах встановленої суми має право самостійного вибору пільг і послуг
Страховання життя	Страховання за рахунок коштів компанії життя працівника і за символічне відрахування - членів його сім'ї.
Програми виплат по тимчасовій непрацездатності	Покриття витрат по тимчасовій непрацездатності
Медичне страхування	Медичне страхування як самих працівників, так і членів їх сімей
Відрахування до пенсійного фонду	Такий альтернативний державному фонд додаткового пенсійного забезпечення може бути створений як на самому підприємстві, так і за договором з яких-небудь фондом на стороні

Саме тому, що стимулювання працівників у сучасних умовах має бути системним, комплексним і стратегічним, доцільно рекомендувати

досліджуваним підприємствам запровадити сформовану систему стимулювання працівників. Важливою рисою потенціалу персоналу об'єкта дослідження є його динамічність. Вона постійно змінюється під впливом багатьох факторів. Одні підвищують ефективність трудового потенціалу, інші знижують. Крім того, на рівень і динаміку ефективності трудового потенціалу впливають також умови, в яких відбувається трудовий процес, причини посилення чи послаблення чинників.

Найважливішою умовою підвищення ефективності виробництва є прискорення швидкості виробництва. На підвищення продуктивності праці впливають такі фактори, як природа, організація, економіка і технологія.

До організаційних факторів продуктивності праці належать організація виробництва, рівень організації праці та управління виробництвом.

Важливе значення для продуктивності праці мають також соціальні та економічні фактори. Вони залежать від ставлення працівників до своїх обов'язків, трудової мотивації, психосоціального клімату, природи та умов праці.

До соціально-економічних факторів відносяться: рівень кваліфікації працівників; рівень і якість їх професійної підготовки; культурно-технічний рівень; матеріальна і моральна зацікавленість у результатах праці; ставлення до праці, підвищення активності, дисципліни і творчості працівників; розширення підприємств для вирішення завдань виробничі завдання.

До технологічних факторів належать: удосконалення технології виробництва, зниження міцності матеріалу виробів, комп'ютеризація виробництва. Важливе значення має також відтворення основних засобів, удосконалення знарядь праці.

Природні фактори визначають продуктивність сільськогосподарської праці. Тому кінцеві результати всього сільськогосподарського виробництва, а також ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів безпосередньо залежать від родючості землі.

Мотивація співробітників на ефективну роботу – це необхідність задоволення індивідуальних потреб. Тому законним є підвищення заробітної плати у вигляді премій, надбавок за продуктивність праці тощо.

Коли на підприємстві запроваджувалася система стимулювання знань і кар'єри, зроблені припущення не враховували реальних результатів кожного працівника. У центрі уваги освітній потенціал, а не результати праці. Таким чином, може статися так, що освічені працівники з необхідним рівнем знань, але низькоякісною роботою будуть оплачуватися більше, ніж більш працьовиті, але менш освічені працівники. У зв'язку з цим пропонується оптимізувати поєднання системи оплати праці зі знаннями, рівнем здібностей і змінними методами оплати праці. Останній забезпечує працівникам преміювання тощо.

На досліджуваному підприємстві преміювання персоналу повинне здійснюватися за певними показниками та умовами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані показники та умови преміювання у підприємстві,
2023-2026 р.**

Показники преміювання	Умови преміювання
За поліпшення якості продукції (робіт, послуг)	
Поліпшення сортності продукції	Досягнутий установлений у підприємстві рівень якості продукції
За зниження собівартості	
Економія сировини, матеріалів, паливо-енергетичних ресурсів	Знижена собівартість у встановлений відсоток або величину
За поліпшення виробничих показників	
Виконання виробничих планів. Отримання додаткового прибутку	Досягнутий установлений у підприємстві відсоток виконання виробничих планів
За створення, освоєння і впровадження нової техніки і технології	
Сприяння винахідництву та раціоналізаторству	Є успішні результати щодо впровадження нової техніки та технології
За підсумками роботи за рік	
Досягнення цілей, запланованих у минулому році Отримання планового прибутку	Приріст прибутку склав не менше від установленної на підприємстві величини

Матеріальними стимулами до праці мають бути не тільки грошові винагороди, а й можливість змінити соціальний статус, отримувати

подарунки, квитки на проїзд та екскурсії, надавати пільги у сфері соціально-культурного та житлово-комунального обслуговування, не залежно безпосередньо від якісної роботи, а детальніше у вигляді винагороди за роботу

Вид винагороди залежить від цілей і завдань, а її реалізація залежить від співробітників. Тому при розробці ефективної системи винагороди у підприємстві необхідно визначити цілі, а реалізація цілей вплине на ефективність праці, умови можливих винагород та умови їх отримання покажчик.

Доступні такі види винагород:

- нагороди за успіхи в кар'єрі керівників, професіоналів та експертів;
- високопродуктивне стимулювання працівників;
- премія за безперебійну роботу підсобних робітників;
- показники, періоди та розміри бонусів відрізняються, але умови бонусів загальні для всіх типів працівників;
- якісне та своєчасне виконання посадових обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність прогулів;
- дисциплінарні стягнення відсутні.

Очікується, що нагорода значно покращить роботу працівників, заохочуючи ключових співробітників до збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності, мінімізації втрат непродуктивного робочого часу та покращення якості продукції, ініціативи та креативності.

Високих зарплат і різноманітних премій в сучасних умовах недостатньо, щоб мотивувати співробітників високою мотивацією. Підвищення чи надбавка має короточасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати.

Важливу роль у мотивації працівників відіграє ставлення роботодавців до працівників, турбота про працівників, проведення соціальної політики

орієнтованої на людей, формування комфорту працівників, надання соціального пакету.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані стимулюючі елементи соціального пакету у підприємстві,
2023-2026 р.**

№ з/п	Елемент соціального пакету	Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн.
1.	Медичне страхування	100
2.	Оплата мобільного зв'язку	100
3.	Транспортування на роботу і з роботи	300
4.	Оплата навчання	600
5.	Безкоштовні обіди	400
6.	Оплата відпочинку	500
Всього		2000

Загалом програми соціальних пільг компенсують працівникам витрати, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, покращують здоров'я працівників і підвищують їхню ефективність, сприяють професійному розвитку, підвищують мотивацію працівників, покращують результативність, зменшують плинність кадрів і підвищують лояльність працівників до роботи, створюють позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

Важливою частиною системи заохочення працівників є нематеріальне заохочення. Для формування ефективної системи нематеріального стимулювання необхідно враховувати конкретні умови праці, які впливають на рівень мотивації працівників.

Ми рекомендуємо такі методи нематеріального стимулювання:

- 1) зосередження перед співробітниками чітких та досяжних цілей;
- 2) розробка плану для інформування співробітників про діяльність бізнесу;
- 3) увага безпосереднього керівника;
- 4) офіційне визнання заслуг;
- 5) поліпшити умови праці;
- 6) збагачення змісту праці;
- 7) створення можливості для професійного навчання працівників;

- 8) створення кар'єрних можливостей для співробітників;
- 9) стимулювання співробітників гнучким графіком роботи;
- 10) забезпечення виконання корпоративних дій.

Важливим методом нематеріального стимулювання є створення можливостей для професійного навчання. Окрім мотивації, співробітників навчають розвивати професійну компетентність. В першу чергу рекомендується провести професійне навчання (протягом тижня) нових співробітників, включаючи отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) і практичне навчання (на виробництві). Рекомендується навчання за допомогою експертів. Це дозволяє співробітникам зрозуміти специфіку бізнесу та специфіку виконання службових обов'язків.

Доречно створювати можливості для професійного зростання. Однак відрядження мають бути не випадковими, а спланованими та організованими. Для планування кар'єрного розвитку співробітників необхідно спочатку вивчити дані співробітників, які мають можливість займати вищі посади: вік, освіту, вислугу років, трудову історію, досягнення. Якщо працівник відповідає встановленим вимогам за цими стандартами, необхідна соціально-психологічна оцінка.

Серед працівників більшість мають професійно-технічну освіту, найменше – базову вищу. Проте за аналізований період зменшилася частка працівників з професійно-технічною освітою та зросла частка працівників з вищою. Більшість співробітників – жінки. В цілому структура персоналу має тенденцію до покращення.

Формування системи стимулювання талантів поділяється на шість етапів: діагностика існуючої системи стимулювання талантів, формулювання цілей, політики стимулювання та структури системи стимулювання, а також формулювання систем матеріального та грошового стимулювання талантів.

До матеріального заохочення належать посадовий оклад, пільги та надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальні виплати. Система

винагород включас нагороди за успіхи в кар'єрі для менеджерів, професіоналів і експертів, нагороди за високу продуктивність для основних співробітників і нагороди за постійне виробництво для допоміжного персоналу.

Нематеріальні стимули включають використання таких методів, як встановлення чітких і досяжних цілей, розробка програм інформування працівників, зосередження безпосередньо на думках працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змісту роботи та створення можливостей. Слід навчати співробітників, створювати можливості для кар'єрного розвитку, мотивувати співробітників гнучким графіком роботи та влаштовувати корпоративні заходи.

Побудова ефективної системи заохочення талантів має ґрунтуватися на принципах комплексності, нормативності, системності, професіоналізму, цілеспрямованості, креативності, стабільності, орієнтованості на результат, простоти, керованості та гнучкості.

Отже, керівники повинні організувати робочі процеси підприємства так, щоб інтереси та потреби працівників були збалансовані із завданнями та інтересами керівництва та загальним розвитком підприємства. Щоб вплинути на трудову поведінку співробітників, керівникам необхідно ретельніше аналізувати і вибирати форми і методи мотивації співробітників. Робота повинна бути організована так, щоб працівник міг розвинути свої здібності.

Отже, враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи стимулювання, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи стимулювання та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою стимулювання, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність.

ВИСНОВКИ

Оцінка управління системою стимулювання персоналу на підприємстві має позитивні моменти:

1. Структура винагороди була адаптована до унікальних особливостей виробництва та трудових процедур.
2. Оплата праці співробітників, включаючи керівництво, спеціалістів і робітників, ефективна і відповідає цілям і баченню господарства.
3. Зарплата, яка постійно зростає зі значними темпами.
4. Розподіл заробітної плати між різними класами працівників є справедливим і неупередженим.
5. Концепція випереджаючого розвитку продуктивності праці.

Дослідження управління стимулюванням персоналу виявило і недоліки:

1. Заохочення працівників не регулюється внутрішніми нормативними актами.
2. Існуюча система оплати праці працівників не відповідає цілям.
3. Бонуси, які нараховуються за кар'єрні досягнення, є недостатніми.
4. Існуюча структура фонду оплати праці не відповідає поточному етапу життєвого циклу підприємства. Крім того, це не стимулює працівників підвищувати ефективність своєї роботи чи сприяти досягненню цілей.
5. Система негрошових винагород і заохочень не відповідає поточному етапу і стратегічному напрямку життєвого циклу підприємства.
6. Методам стимулювання, до яких неможливо торкнутися фізично, таким як система роботи, можливості кар'єрного зростання, можливості навчання та зміст роботи, зараз не приділяється належної уваги. Ці методи недостатньо розроблені, недостатньо використовуються та виявилися менш ефективними для досягнення поставленої мети.
7. Коли підприємство відчуває високий рівень плинності кадрів, це чітко свідчить про те, що існують проблеми із задоволеністю співробітників, а наявна система заохочення не функціонує оптимально.

8. Однією з головних проблем, з якою стикаються роботодавці, є недостатня обізнаність їхніх працівників щодо системи винагород та пільг. Це обмежене розуміння механізму заохочення може перешкодити ефективності та успіху програми.

Враховуючи недоліки системи стимулювання персоналу, для вдосконалення пропонуються наступні заходи:

1. При формуванні системи стимулювання необхідно враховувати корпоративну стратегію та управління персоналом.

2. До складу матеріальної мотивації повинні входити основна заробітна плата, доплати та надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальні виплати.

3. З урахуванням потреб працівників сформовано соціальний пакет.

4. Впроваджені системи нематеріального заохочення, включаючи використання таких методів, як встановлення чітких і досяжних цілей для співробітників, розробка планів інформування працівників, безпосередня увага до думок працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення умов праці тощо.

5. Створення можливостей для навчання співробітників, створення можливостей для кар'єрного розвитку, мотивація співробітників гнучким графіком роботи.

6. Побудова ефективної системи стимулювання персоналу повинна базуватись на принципах комплексності, регламентації, системності, спеціалізації, цілеспрямованої творчості, стабільності, орієнтації на кінцевий результат, простоти і зрозумілості, керованості та гнучкості.

7. Моніторинг стимулювання, що включає: визначення мети моніторингу; визначення обсягу та частоти його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напряму та показників моніторингу, моніторинг різних груп, моніторинг показників у сферах стимулювання, дослідження мотивації бізнес-персоналу.

