

**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  
19 червня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Пістряк Владислав Юрійович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Микола ЗОСЬ-КІОР

**Полтава – 2023 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Актуальна система управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ	47

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління матеріальним стимулюванням персоналу необхідно розглядати, як систему комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на співробітників для досягнення мети підприємства. Попри очевидну зацікавленість підприємства у високій мотивації персоналу, це процес спонукання працівників задля досягнення особистих цілей, задоволення власних потреб за допомогою трудової діяльності. Таким чином, мотивація персоналу має двосторонній ефект і безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня соціального благополуччя. Управління матеріальним стимулюванням персоналу є одним із головних напрямів як системи управління персоналом, а й усієї системи управління підприємством, що в умовах сучасних змін є вкрай актуальним.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства досліджували визнані менеджери: Богиня Д.П., Власенко Д. О., Гавкалова Н.Л., Єлісеєва О.К., Зайцев В.С., Касімова А. А., Кутова Н. Г., Левіна А. В., Маркова С. В., Осіпова А. Ю., Семикіна М.В., Телишевська Л. І., Тимченко І.П., Урманов Ф. Ш., Устіловська А. С., Чкан А. С., Шкръобка С. В. та ін. Однак, нерозглянутими залишаються дані питання за міграційних проблем, проблем з постачанням оборотних засобів, руху робочої сили тощо. Саме це і обумовлює важливість узагальнення та систематизації актуальних знань, пошук більш універсальних підходів у системі забезпечення управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560). У межах даної тематики обґрунтовувалася система управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні аспекти управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз актуальної системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства;

запропонувати напрямки підвищення ефективності управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

**Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є процес управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є особливості системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства.

**Методи наукових досліджень.** Для реалізації даних завдань в роботі використано загальноекономічні та спеціальні методи економічних досліджень: економіко–статистичний – для відбору факторів, що впливають на систему управління матеріальним стимулюванням, аналізу даних підприємства; графічний – для наочного відображення певних узагальнень за кваліфікаційною роботою; теоретичного узагальнення – для визначення особливостей системи управління матеріальним стимулюванням підприємства; економіко–математичний – для проведення аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки системи управління матеріальним стимулюванням підприємства; системний підхід – для характеристики моделі управління матеріальним стимулюванням підприємства.

**Інформаційна база** кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних

джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2020–2022 роки.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі забезпечення управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства, пропозицій зі змін до існуючої системи.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на 3 Міжнародних науково–практичних конференціях [18; 19; 43]:

1. Korniev R., Horshal E., Pistryak V. The strategy of continuous development of personnel in the corporate management system of a modern enterprise. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 223-224.

2. Зось-Кіор І. М., Горшаль Є. М., Пістряк В. Ю., Кондратенко О. О. Менеджмент персоналу підприємства в умовах переходу VUCA-BANI. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (30 березня 2023 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2023. С. 158-159.

3. Зось-Кіор М. В., Горшаль Є. М., Пістряк В. Ю. Управління персоналом організації в умовах макроекономічної нестабільності. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.). Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж., Наук.парк «Наука та безпека». Харків: ХНУВС, 2023. С. 761-763.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 47 сторінок. Містить 19 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Трудова мотивація – свідомий процес спонукання до праці [11; 12], тобто досягнення своїх цілей та цілей організації. Дарченко Н. Д. додає, що мотивацію можна розглядати і як систему різних впливів на персонал для досягнення цілей підприємства та особистих цілей [14]. Осіпова А. Ю. визначає мотивацію як широке коло персоніфікованих явищ, що спонукають до діяльності [27]. Скідан С. В. звертає увагу на необхідність формування тривалого мотиву у персоналу підприємства [31]. Бердник А. А., Бондар В. Д. вважають, що трудову мотивацію визначають здебільшого життєві потреби людей, а також установки, ідеали та інші, необхідні для існування людини фактори [7; 9].

Коленда Н. В. також виділяє такі функції мотивації, які визначають та пояснюють мотивацію як психологічний процес:

спонукаюча та спрямовуюча – спрямована на певний об'єкт і на певну активність;

стимулююча – пов'язана із здійсненням наміру;

організуюча – в основі лежить задум;

структуруюча – веде до ретельного аналізу ситуації;

смыслоутворююча – має особистісний зміст;

відбивна – відображає зміст мотиваційної сфери особистості;

пояснювальна – пояснює дію чи вчинок;

захисна – іноді справжня мета підміняється офіційною версією [21].

Звідси, можна дійти висновку, що основними чинникам і функціями трудової мотивації є економічні та психологічні, які впливають на необхідність трудової діяльності персоналу підприємства. Важливим чинником є мінливість мотиваційного процесу. Його характер залежить від цього, які потреби його ініціюють. Однак самі потреби перебувають між

собою у складній динамічній взаємодії, часто суперечать один одному або, навпаки, посилюючи дії окремих потреб. Складові цієї взаємодії здатні змінюватися в часі, змінюючи спрямованість та характер дії мотивів. Звідси навіть за глибокого вивчення мотиваційної структури людини, системи її дії, можливі зовсім непередбачені зміни у поведінці людини і несподівана його реакція на мотивуючі впливи [17; 23; 26].

Стимулювання також є способом управління трудовим поведінкою працівника з допомогою цілеспрямованого на поведінка персоналу, використовуючи мотиви, рушійні його діяльністю [43; 44]. Стимулювання – це, сукупність вимог, методів і підходів задоволення потреб персоналу і, відповідна йому система заохочень і покарань.

Стимулювання праці – це матеріальна основа мотивації персоналу, що є комплексом заходів, застосовуваних із боку суб'єкта управління для підвищення ефективності роботи працівників [19; 22]. Стимулювання має три основні функції:

- економічну (матеріальну);
- соціальну (матеріальну та нематеріальну);
- моральну (нематеріальну).

Економічна функція полягає в підвищенні продуктивності праці та поліпшенні якості продукту праці. Соціальна – у формуванні соціальної структури суспільства через рівень доходів членів колективу. Моральна – формує активну життєву позицію людини праці, моральний клімат у колективі.

Стимулювання – це цілеспрямований метод управління трудовим поведінкою працівника. Стимулювання можна розглядати як сукупність вимог, при відповідній їй системі заохочень та покарань. Стимулювання може бути позитивним та негативним. У основі стимулювання праці лежать стимули. Стимули можуть бути матеріальні та нематеріальні, грошові та негрошові, моральні, соціальні, психологічні та інші.

Види стимулювання:

- матеріальне (грошове, негрошове, соціальне, функціональне);

нематеріальний (соціально-психологічний, творчий, вільний час).

Принципи стимулювання:

організаційні (комплексність – єдність матеріальних та нематеріальних стимулів; диференційованість – індивідуальний підхід до різних груп працівників, враховувати кваліфікацію, досвід та якість роботи; гнучкість та оперативність у застосуванні стимулювання – постійна корекція набору стимулів, залежно від розвитку суспільства);

системні (доступність – стимули мають бути зрозумілими, доступними та демократичними для всіх працівників підприємства; поступовість – різке підвищення винагороди який завжди позитивно позначається мотивацію працівників; відчутність – необхідно враховувати нижній поріг (пори́г дієвості) стимулу; мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою – в основі прямий зв'язок між результатом праці та оплатою; поєднання моральних та матеріальних стимулів – враховувати цілеспрямований вплив на кожного працівника, час, місце та суб'єкт стимулювання; поєднання негативних та позитивних).

О. С. Бакуліна вважає, що для повного розуміння матеріального стимулювання як категорії ринкової економіки необхідно враховувати такі принципові положення:

по-перше, матеріальне стимулювання, зокрема заробітна плата, формується на стику відносин сфери виробництва й обміну робочої сили;

по-друге, матеріальне стимулювання, зокрема заробітна плата, повинне забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник може одержати в обмін на свою працю;

по-третє, матеріальне стимулювання, зокрема заробітна плата, є одночасно макроекономічною та мікроекономічною категорією;

по-четверте, матеріальне стимулювання, зокрема заробітна плата, – це важлива складова виробництва, оскільки його рівень пов'язаний як із потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатами, через які формуються джерела засобів на відтворення робочої сили [5].

Базуючись на цих положеннях, можна сформулювати розуміння матеріального стимулювання, що більш повно відповідає сучасним економічним умовам.

Матеріальне стимулювання як перетворена форма вартості, ціни робочої сили, елемент ціни виробництва – це грошове вираження основної частини фонду життєвих засобів працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості й якості затраченої праці, реального трудового вкладу та залежної від кінцевих результатів діяльності підприємства [28; 32; 37]. Зважаючи на це, у товарному виробництві, заснованому на найманні робочої сили, матеріальне стимулювання – це елемент ринку праці, що виступає як ціна товару, у формі якої працівник відчужує свою робочу силу. З цієї позиції матеріальне стимулювання виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили і характеризує відношення між власником виробництва або його представником і найманим працівником із приводу розподілу знову створеної вартості.

Для найманого працівника матеріальне стимулювання – це його трудовий дохід, який він одержує в результаті реалізації здібностей до праці та який повинен забезпечувати об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

Для підприємства матеріальне стимулювання – це елемент витрат на виробництво, що входить до складу собівартості продукції (робіт, послуг) і одночасно є головним чинником, що забезпечує матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Закон України «Про оплату праці» дає визначення заробітної плати як винагороди, зазвичай, у грошовому вираженні, яку відповідно до трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу. При цьому розмір заробітної плати залежить від складності й умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [3].

Враховуючи вищезазначене, заробітну плату як перетворену форму вартості, ціну робочої сили, елемент ціни виробництва можна трактувати як

грошове вираження основної частини фонду життєвих засобів працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості та якості витраченої праці, реального трудового вкладу, та залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства [15; 20; 25].

Враховуючи тему дослідження, матеріальне стимулювання слід розглядати в контексті забезпечення ефективності управлінської системи: з боку роботодавців враховувати мобільність і використання робочої сили, стан виплати та рівень оплати праці (витрати підприємства), з боку найманих працівників – стан виплати та рівень оплати праці (дохід працівників), кількість зареєстрованих колективних договорів, кількість працівників, які ними охоплені.

Підприємства різних галузей і форм власності конкурують на ринку праці за залучення людських ресурсів, які необхідні їм для досягнення стратегічних цілей. Регулювання матеріального стимулювання в контексті забезпечення ефективності управлінської системи повинно мати переваги для всіх учасників соціально-трудова відносин (рис. 1.1).

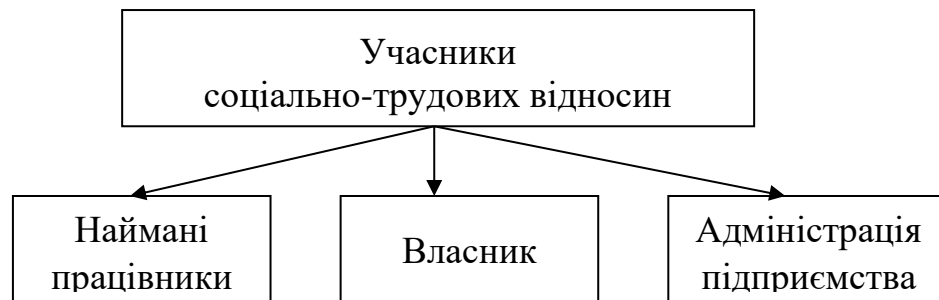


Рис. 1.1. Учасники соціально-трудова відносин на ринку праці [узагальнено автором за 16; 29]

Розглянемо переваги регулювання матеріального стимулювання у контексті забезпечення ефективності управлінської системи для усіх учасників соціально-трудова відносин. Переваги регулювання матеріального стимулювання у контексті забезпечення ефективності управлінської системи для найманих працівників представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Переваги регулювання матеріального стимулювання для найманих працівників у контексті забезпечення ефективності управлінської системи [сформовано автором на основі 33; 40-42]

Механізм організації матеріального стимулювання повинен враховувати продуктивність праці на індивідуальному робочому місці, продуктивність колективної праці (дільниці, відділу, підприємства загалом), творчість, раціоналізацію, досвід, відданість філософії підприємства.

Задоволення життям є важливою складовою, яку матеріальне стимулювання формує у працівника. Вона відображає персональну оцінку працівником добробуту й якості життя, що спирається на суб'єктивно вибрані критерії. У дослідженнях сучасних учених виявлений зв'язок задоволеності життям із психологічною реактивністю, рівнем самооцінки, релігійністю, високою інтернальністю [4; 34; 39].

Позитивні характеристики матеріального стимулювання та стану його

реалізації сприяють формуванню ефективного мотиваційного механізму, індивідуальних і колективних результатів діяльності, сприятливого мікроклімату в колективі, ефективних управлінських рішень і підвищенню рівня забезпечення ефективності управлінської системи.

На рис. 1.3 відображається взаємозалежність принципів і етапів регулювання оплати праці у контексті забезпечення ефективності управлінської системи.

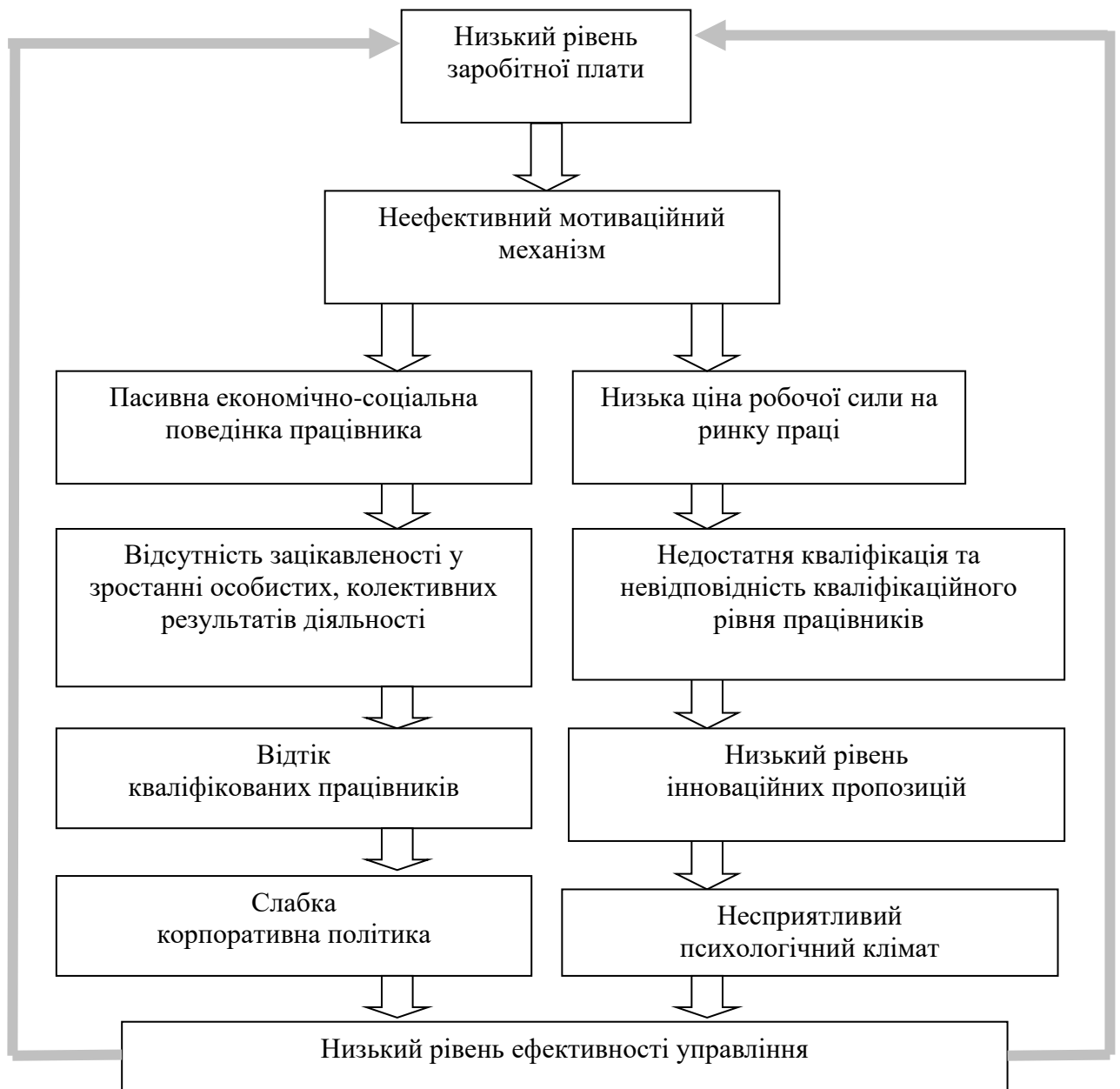


Рис. 1.3. Взаємозалежність рівня заробітної плати та забезпечення ефективності управлінської системи [сформовано автором на основі 6; 8; 10; 18; 30]

Початком формування системи матеріального стимулювання є усвідомлення керівництвом проблеми недостатності заходів з її забезпечення в багатьох напрямках господарської діяльності, зокрема в регулюванні оплати праці. Тому необхідне чітке визначення проблем регулювання оплати праці у контексті забезпечення ефективності системи управління та проведення моніторингу стану виплати та рівня оплати праці, а також розроблення шляхів її удосконалення [13; 24; 35; 36].

Іншим етапом регулювання матеріального стимулювання у контексті забезпечення ефективності управлінської системи є встановлення цілей, завдань і пріоритетів, що сприятиме формуванню ефективного мотиваційного механізму, підвищенню якості трудового життя працівників.

Наступним етапом є обґрунтування форм і систем оплати праці. А. А. Чебан пропонує розглядати форми і системи оплати праці комплексно, що дозволяє враховувати їх особливості при забезпеченні ефективності системи управління [38].

На останньому етапі пропонується проводити оцінку результативності матеріального стимулювання в контексті забезпечення якості трудового життя працівників. При цьому варто акцентувати увагу на цілях і пріоритетах управлінської діяльності, що впливають на забезпечення кадрової політики.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Аналіз управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства проведемо за даними товариства з обмеженою відповідальністю, що є сільгосптоваровиробником. Підприємство керується у своїй діяльності Конституцією України, Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами [1-2].

На підприємстві традиційно сформувався лінійно-функціональний тип управління (рис. 2.1-2.2). Слід зазначити, що серед її позитивних аспектів можна виділити ефективне поєднання безпосередньо лінійного управління з консультаційним обслуговуванням із боку функціональних служб (без порушення прав і обов'язків усіх лінійних керівників), що особливо важливо в сучасних умовах військового часу.

На сьогодні організаційна структура аналізованого підприємства включає в себе дев'ять виробничих підрозділів, такі як: насінневий тік, тракторно-рільничі бригади № 1, 2, молочнотоварні ферми № 1, 2, вівцеферма, цех з виробництва кормів, мехмайстерня, автопарк. Основними видами товарної продукції протягом 2020-2022 рр. були кукурудза на зерно, молоко, соняшник, соя, ячмінь, культури зернобобові сушені.

Площа землекористування підприємства є переважно орендованою і у 2022 р. складала 4299 га, з них 100 % - рілля. За 2020-2022 рр. на підприємстві площа земельних угідь зменшилася на 0,3 га (Додаток А, табл. 2.1).

У 2022 р., порівняно з 2020 р., на підприємстві середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, збільшилася на 1 особу і склала 170 осіб. У галузі рослинництва кількість працівників складає 72 особи (42,4 %), у тваринництві – 98 осіб (табл. 2.2).

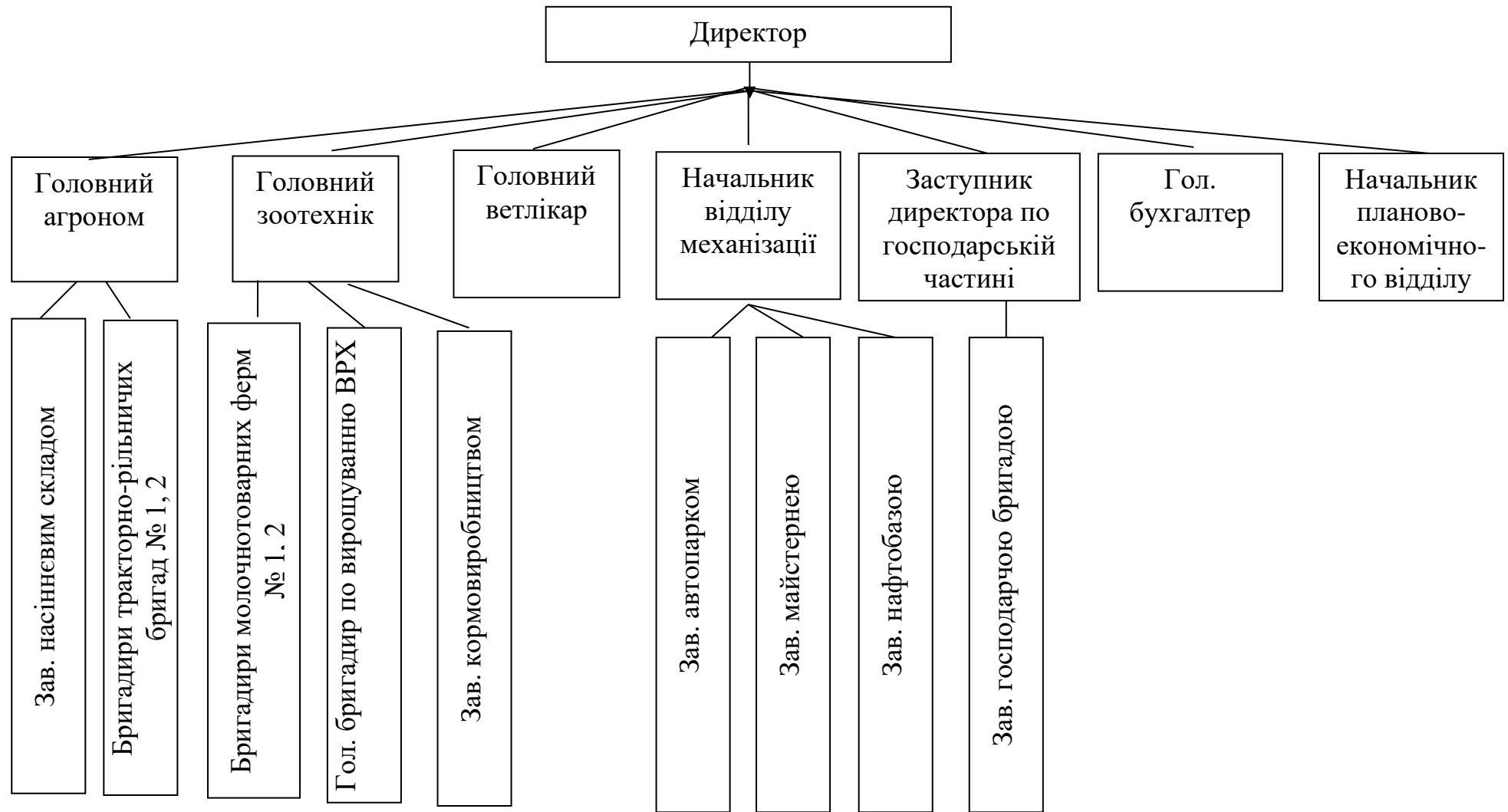


Рис. 2.1. Управлінська структура підприємства, 2020-2022 рр.

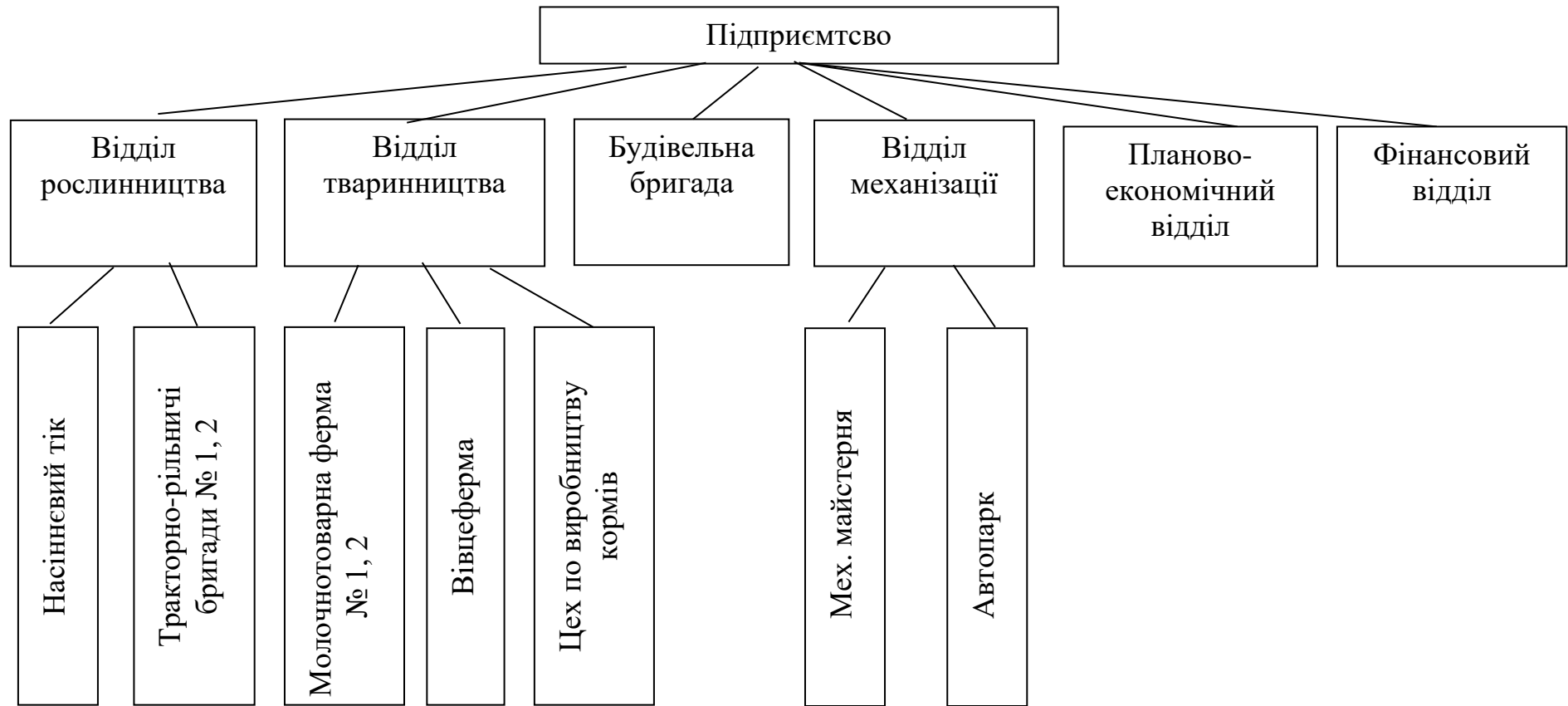


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2020-2022 рр.

Аналізуючи вартість основних засобів, зазначимо, що на підприємстві у 2020-2022 рр. спостерігається зменшення їх вартості на 5006 тис. грн, або на 13,3 % (табл. 2.3). Їх знос склав у 2022 р. 42 %, що на 10 % більше, ніж у 2020 р. На 13,2 % і 13,8 % відповідно зменшилися рівні фондозабезпеченості та фондоозброєності. При цьому ефективність використання основних фондів також зменшилася: товарної продукції одержано на 100 грн вартості основних фондів з 2020–2022 рр. на 2,6 % менше, а валового прибутку – на 48,9 %.

Таблиця 2.1

**Площа сільськогосподарських угідь підприємства, 2020–2022 рр., га  
[розраховано автором]**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+;-) 2022 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа	4299,3	4299,0	4299,0	-0,3
у т. ч. сільськогосподарських угідь	4249,3	4249,0	4249,0	-0,3

При цьому вартість оборотних коштів значно збільшилася (на 13291 тис. грн, або 21,4 %). Забезпеченість основних фондів оборотними зменшився за 2020–2022 рр. на 39,4 %.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства,  
2020–2022 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	169	169	170	1	0,6
у т. ч. в рослинництві	71	71	72	1	1,4
тваринництві	98	98	98	0	0,0

Важливою складовою економічного аналізу діяльності аграрного підприємства є оцінка фінансових результатів його діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

**Динаміка вартості активів підприємства (на кінець року),  
2020–2022 рр., тис. грн. [розраховано автором]**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+,-)	%
Вартість активів	105336	102420	111217	5881	5,6
Вартість основних засобів	37747	35448	32741	-5006	-13,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,32	0,37	0,42	0,1	31,3
Вартість оборотних засобів	62122	61718	75413	13291	21,4
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	8,78	8,25	7,62	-1,16	-13,2
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	223,36	209,75	192,59	-30,77	-13,8
Забезпеченість основних фондів оборотними	1,65	1,74	2,30	0,65	39,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів:					
товарної продукції	264,69	325,45	257,69	-7	-2,6
валового прибутку	47,73	46,87	24,40	-23,33	-48,9

У результаті здійснення виробничо-комерційної діяльності у підприємства у 2022 р. було отримано 84371 тис. грн чистого доходу від реалізації.

Таблиця 2.4

**Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства,  
2020–2022 рр., тис. грн. [розраховано автором]**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	99914	115367	84371	-15543	-15,6
у т.ч. на 100 га сільгоспугідь	2351,3	2715,2	1962,6	-388,7	-16,5
на 1 середньорічного працівника	591,2	682,6	496,3	-94,9	-16,1
Собівартість реалізованої продукції	81897	98572	76382	-5515	-6,7
Валовий прибуток	18017	16615	7989	-10028	-55,7
Чистий прибуток	5896	5876	108	-5788	-98,2
Рівень рентабельності, %	22,0	16,9	10,5	-11,5	-

Порівняно з 2020 р. розмір виручки від реалізації у господарстві зменшився на 15543 тис. грн (на 15,6 %). Розмір чистого прибутку у 2022 р. складав

108 тис. грн, що на 5788 тис. грн (на 98,2 %) менше рівня 2020 р. Зменшення рівня прибутку вказує не на негативні зміни у системі господарювання підприємства, а на проблеми із реалізацією продукції, подорожчанням логістики, суттєвим збільшенням цін на оборотні засоби, в основному добрива, ПММ, ЗЗР тощо. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 5515 тис. грн (на 6,7 %), що на фоні зниження виручки на 15,6 % є негативним явищем. У підприємства за 2020–2022 рр. вартість валової продукції зменшилася в перерахунку на 100 га сільськогосподарських угідь – на 388,7 тис. грн (на 16,5 %) і на середньорічного працівника – 94,9 тис. грн (на 16,1 %). Рівень рентабельності зменшився на 11,5 в. п. і становив 10,5 %.

Ефективність діяльності підприємства залежить від ряду зовнішніх та внутрішніх факторів. При раціональному використанні ресурсів, зокрема трудових, із застосуванням інструментів матеріального стимулювання можна досягти високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції, зменшити її собівартість, що безпосередньо вплине на зростання прибутку підприємства, навіть в умовах військового часу.

## **2.2. Актуальна система управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства**

Для розгорнутої характеристики актуальної системи управління матеріальним стимулюванням персоналу аналізованого підприємства представимо більш повну картину щодо його кількісних та якісних характеристик (табл. 2.5). Спостерігаємо збільшення кількості персоналу у 2022 р. у порівнянні із 2020-2021 рр. на 1 особу за рахунок управлінського персоналу, зокрема керівників. Співвідношення керівників і виробничого персоналу у 18,2/81,8 є виваженим і відповідає сучасним вимогам до норми керованості.

Таблиця 2.5

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих за 2020–2022 рр.**

Категорія зайнятих	2020		2021		2022	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %
Управлінський персонал	30	18	30	18	31	18,2
у тому числі: керівники	8	4,8	8	4,8	9	5
спеціалісти	14	8,5	14	8,5	15	8,7
технічні службовці	7	4,1	7	4,1	7	4,2
Виробничий персонал	139	82	139	82	139	81,8
Разом	169	100	169	100	170	100

Крім штатних працівників облікового складу 170 осіб, на підприємстві працює 1 сумісник та 1 особа, що працює за договорами цивільно-правового характеру (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз чисельності окремих категорій працівників підприємства за 2020–2022 роки**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+;-) 2022 р. від 2020 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	169	169	170	1
Крім того:				
сумісники, осіб	1	1	1	-
працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	1	1	1	-

Вікова структура персоналу підприємства за 2020–2022 рр. (табл. 2.7) доволі виважена і демонструє домінування категорій молодих працівників і досвічених працівників середнього віку. Категорія працівників передпенсійного віку збільшилася, а пенсійного – суттєво зменшилася.

Таблиця 2.7

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства за 2020–2022 рр.**

Вікові категорії	2020		2021		2022	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %
Молодь віком 15-24 роки	15	9	15	8,8	15	9,1
29-40 років	56	33,2	54	32,1	58	34,1
41-50 років	63	37,1	63	37,2	64	37,4
Передпенсійні роки	20	11,6	22	12,9	22	12,9
Пенсійні роки	15	9,1	15	9	11	6,5
Разом	169	100	169	100	170	100

Рух персоналу підприємства за 2020–2022 рр. (табл. 2.8) доволі незначний і пов'язаний в соновному з плинністю кадрів.

Таблиця 2.8

**Характеристика та динаміка показників руху персоналу підприємства за 2020–2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	169	169	170	1
Звільнено працівників, осіб	3	4	3	0
З них:				
змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників);	-	1	1	1
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3	3	2	-1

За статтю за 2020–2022 рр. на підприємстві домінували чоловіки (табл. 2.9), що пов'язано із домінуванням виробництва продукції рослинництва.

Щодо освітньої структури персоналу підприємства за 2020–2022 рр. (табл. 2.10), зазначимо домінування працівників із спеціальною професійною

підготовкою.

Таблиця 2.9

**Характеристика персоналу підприємства за статтю за 2020–2022 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чоловіки	102	104	105	60,5	61,4	61,9
Жінки	67	65	65	39,5	38,6	38,1
Разом	169	169	170	100	100	100

Для підприємства характерні доволі високі показники плинності персоналу за 2020–2022 рр. (табл. 2.11). При цьому дещо збільшуються можливості внутрішнього кар'єрного зростання, що відобразилося на рівні абстентеїзму.

Таблиця 2.10

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу підприємства за 2020–2022 рр.**

Рівень освіти	2020		2021		2022	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %
Середня освіта	11	6,8	11	6,4	11	6,5
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	84	49,6	84	50	84	49,4
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	26	15,3	26	15,4	27	6,5
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	47	28,1	47	28,1	47	27,6
Разом	169		169		170	

**Характеристика та динаміка показників плинності персоналу підприємства за 2020–2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022
Рівень оновлення персоналу, %	25,25	23,24	23,24
Рівень вибуття персоналу, %	31,09	30,95	29,05
Рівень плинності кадрів, %	31,09	30,95	29,05
Рівень абстентеїзму, %	10,4	11,2	11,5

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке становить процес формування, використання та розподілу матеріальних благ за кількістю і якістю праці. Матеріальне стимулювання праці в умовах сучасної економіки базується на таких основних принципах:

оплата праці є ціною робочої сили;

заробітна плата працівників має мінімальну межу, що регулюється державою;

основою організації оплати праці є тарифна система, яка включає тарифні сітки, схеми посадових окладів та тарифно-кваліфікаційні довідники та кваліфікаційні характеристики;

значно підвищується роль та значення системи договірного регулювання питань оплати праці;

застосовуються заходи державного регулювання розміру оплати праці;

оплата праці найманих працівників здійснюється за результатами затраченої ними праці, її кількості та якості [18; 19; 43].

Матеріальні стимули праці це не тільки грошові винагороди, але й можливість зміни соціального статусу, отримання туристичних та екскурсійних путівок, подарунків тощо. Матеріальне стимулювання реалізується насамперед через зміцнення та розвиток особистісних матеріальних стимулів. Основною формою яких є оплата праці. На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємства, як основна складова частина загальної системи мотивації, перейняло здебільшого риси, притаманні попередній довоєнній системі

господарювання (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Структура та склад фонду заробітної плати підприємства за 2020–2022 рр.**

Показники	Роки					
	2020		2021		2022	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Фонд заробітної плати всього	14626	100	14537	100	13817	100
В тому числі: Фонд основної заробітної плати	12432,2	85	12211,2	84	11495,7	83,2
Фонд додаткової заробітної плати	1864,8	15	1953,8	16	1931,3	16,8

Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників, структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію - стимулюючу, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз фонду заробітної плати (ФЗП) персоналу підприємства за 2020–2022 рр.**

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Виручка від реалізації, тис. грн.	99914	115367	84371
ФЗП, всього, тис. грн.	14626	14537	13817
ФЗП, у відсотках до виручки	14,6	12,6	16,4
Середньоспискова чисельність робітників, чол.	169	169	170
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	7212	7168	6773
Продуктивність праці, тис. грн/чол	591	683	496

Даний аналіз допомагає здійснити інтерпретацію внутрішніх факторів системи управління розвитком персоналу підприємства (табл. 2.14).

**Інтерпретація внутрішніх факторів системи управління розвитком персоналу підприємства, 2020–2022 рр.**

Назва фактора	Рівень конкуренції		Фактичне значення
	високий	низький	
Ефективність управління використанням кадрового потенціалу підприємства	Слабо взаємодіє*, активний**	Слабо взаємодіє, пасивний	4
Кількісний склад і структура кадрів підприємства (виконавча ланка)	Слабо взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	3
Кількісний і якісний склад керівників підприємства, їх відповідність займаній посаді	Сильно взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	4
Недосконалість системи мотивації	Слабо взаємодіє, пасивний	Сильно взаємодіє, активний	3
Діяльність підприємства з навчання персоналу та підвищення його кваліфікації	Сильно взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	3
Впровадження прогресивних технологій виробництва та організації праці (інноваційна діяльність)	Сильно взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	4
Ефективність господарської діяльності	Сильно взаємодіє, пасивний	Сильно взаємодіє, пасивний	3
Інформаційно-консультаційне забезпечення діяльності підприємства	Сильно взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	3
Незадовільний стан матеріально-технічної бази підприємства	Слабо взаємодіє, пасивний	Сильно взаємодіє, активний	4
Рівень організації праці	Слабо взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	4
Імідж стабільності підприємства, гарантії виконання зобов'язань перед трудовим колективом	Сильно взаємодіє, пасивний	Слабо взаємодіє, пасивний	4
Плинність кадрів	Слабо взаємодіє, пасивний	Сильно взаємодіє, активний	3
Соціально-психологічний клімат на підприємстві, організаційно-корпоративна культура	Слабо взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	4

\*з іншими факторами

\*\* вплив на систему

Інтерпретація зовнішніх факторів системи управління розвитком персоналу підприємства за 2020–2022 рр. представлена у табл. 2.15.

**Інтерпретація зовнішніх факторів системи управління розвитком персоналу підприємства, 2020–2022 рр.**

Назва фактора	Рівень конкуренції		Фактичне значення
	високий	низький	
Ефективність формування та використання кадрового потенціалу підприємства	Сильно взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	3
Неефективно функціонуючий ринок праці	Слабо взаємодіє, активний	Сильно взаємодіє, пасивний	3
Незбалансована грошово-кредитна і бюджетно-податкова політика	Слабо взаємодіє, активний	Сильно взаємодіє, пасивний	2
Незадовільна структура доходів населення	Сильно взаємодіє, пасивний	Слабо взаємодіє, активний	2
Низький рівень життя населення	Слабо взаємодіє, активний	Сильно взаємодіє, пасивний	2
Недостатній рівень розвитку інфраструктури	Слабо взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	3
Нестабільність функціонування базових політико-правових інститутів	Сильно взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	3
Недостатні заходи стимулювання науково-технічного прогресу і впроваджувальної діяльності	Сильно взаємодіє, пасивний	Слабо взаємодіє, активний	2
Відсутність державних цільових програм розвитку	Слабо взаємодіє, активний	Сильно взаємодіє, пасивний	2
Обсяг інвестицій	Сильно взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	2
Негативна політична ситуація в країні (регіоні)	Слабо взаємодіє, активний	Сильно взаємодіє, пасивний	2
Непривабливість в якості бази працевлаштування	Сильно взаємодіє, пасивний	Слабо взаємодіє, активний	3
Розвиток технічних ЗВО	Сильно взаємодіє, активний	Слабо взаємодіє, пасивний	4

Групування факторів управління розвитком персоналу підприємства (за спрямованістю дії та роллю) за 2020–2022 рр. (табл. 2.16) дало можливість визначити цільові фактори, фактори-індикатори та фактори важелі.

Факторна оцінка задоволеності працею робітників підприємства за 2020–2022 рр. (табл. 2.17) демонструє, що рівень задоволеності у різних категорій працівників різний. Найбільший він у керівників, при цьому і ранг факторів задоволеністю працею також різний за різними групами працівників.

**Групування факторів управління розвитком персоналу підприємства (за спрямованістю дії та роллю), 2020–2022 рр.**

Групи факторів за роллю	Фактори	
	внутрішнього середовища	зовнішнього середовища
Цільові фактори	ефективність управління використанням кадрового потенціалу підприємства; ефективність господарської діяльності	ефективність формування та використання кадрового потенціалу підприємства
Фактори – індикатори	імідж стабільності підприємства, гарантії виконання зобов'язань перед трудовим колективом; плинність кадрів; соціально-психологічний клімат на підприємстві, організаційно-корпоративна культура; кількісний склад і структура кадрів підприємства (виконавча ланка)	незадовільна структура доходів населення; низький рівень життя населення; недостатній рівень розвитку інфраструктури; відсутність державних цільових програм розвитку; негативна політична ситуація в країні (регіоні); непривабливість в якості бази працевлаштування
Фактори-важелі	впровадження прогресивних технологій виробництва та організації праці (інноваційна діяльність); інформаційно-консультаційне забезпечення діяльності підприємства; незадовільний стан матеріально-технічної бази підприємства; рівень організації праці; кількісний і якісний склад керівників підприємства, їх відповідність займаній посаді; недосконалість системи мотивації; діяльність підприємства з навчання персоналу та підвищення його кваліфікації	нестабільність функціонування базових політико-правових інститутів; недостатні заходи стимулювання науково-технічного прогресу і впроваджувальної діяльності; обсяг інвестицій; розвиток технічних ЗНО; неефективно функціонуючий ринок праці; незбалансована грошово-кредитна і бюджетно-податкова політика

Висновки за результатами аналізу, представленими в табл. 2.17, узагальнимо у шкалі задоволеності робітників працею на підприємстві за 2020–2022 рр. (рис. 2.3).

Крім цього, доцільним є оцінка значущості морального стимулювання для робітників підприємства за 2020–2022 рр. (табл. 2.18) і хоча вона і менша за матеріальне стимулювання, її значення підвищується в комплексному застосуванні даних двох видів.

Таблиця 2.17

**Факторна оцінка задоволеності працею робітників підприємства, 2020–2022 рр.**

Фактори задоволеності працею	Індекс задоволеності працею для:				
	керівників	службовців	основних робітників	допоміжних робітників	обслуговуючих робітників
Відносини з членами колективу	3,3	2,5	4,0	3,5	2,5
Потрібність в підвищенні кваліфікації	3,3	2,5	3,3	3,0	2,0
Зв'язок кваліфікації та посади	2,0	2,0	3,3	2,5	2,0
Задоволеність роботою	2,7	2,0	2,7	3,0	1,5
Зв'язок робити працівника та цілей підприємства	4,1	2,5	2,0	1,5	2,0
Залежність зарплати та роботи	4,1	3,0	2,7	3,5	3,0
Зв'язок начальства та персоналу	3,0	3,0	3,3	3,0	3,0
Роль конкретного робітника на підприємстві	4,0	3,0	2,7	2,5	2,5
Задоволеність умовами праці	2,2	2,0	1,3	2,0	2,5
Задоволеність оснащенням робочого місця	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Задоволеність станом побутових приміщень	3,3	2,0	3,3	2,5	1,5
Впевненість в підприємстві	2,7	2,5	2,3	3,5	1,5
Рівень морального стимулювання	1,8	1,8	1,6	1,4	1,8
Загальний рівень задоволеності	40,5	30,8	34,5	33,9	27,8
Максимальний рівень задоволеності	50,8	50,8	50,8	50,8	50,8
Критичний рівень задоволеності	25,2	25,2	25,2	25,2	25,2

У відповідності до аналізу даної шкали, у обслуговуючого персоналу спостерігається майже критичний рівень задоволеності працею.

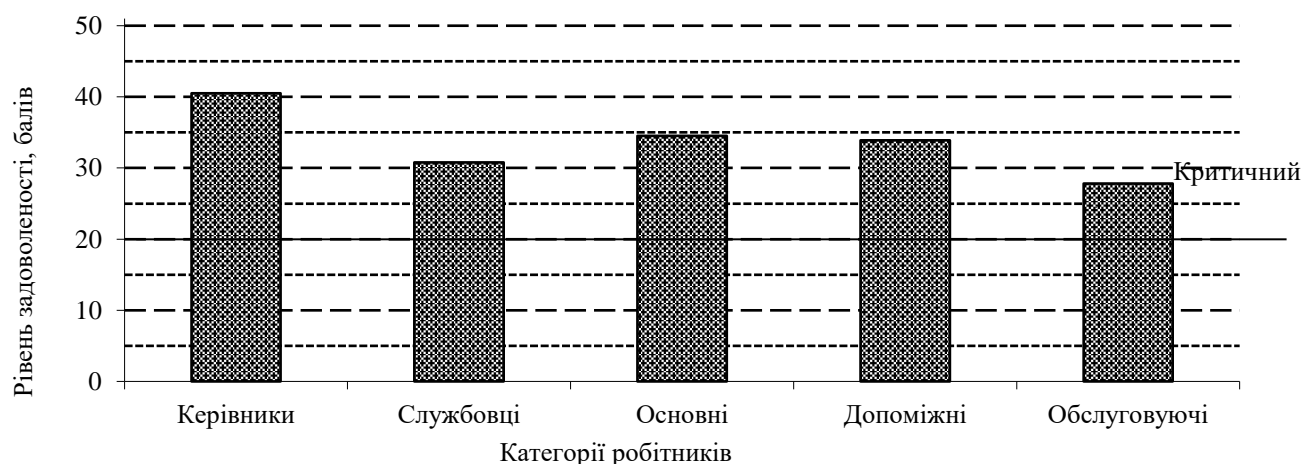


Рис. 2.3. Шкала задоволеності робітників працею на підприємстві, 2020–2022 рр.

Таблиця 2.18

## Значущість морального стимулювання робітників підприємства

Форми морального стимулювання	Індекс потреб в моральному стимулюванні для:				
	керівників	службовців	основних робітників	допоміжних робітників	обслуговуючих робітників
Почесна грамота	0,7	1,3	1,0	1,0	1,3
Похвала керівника	1,0	2,0	2,0	1,8	2,0
Присвоєння звання «Найкращій працівник»	1,3	2,0	1,3	1,5	1,7
Подяка в наказі з занесенням в трудову книжку	1,7	2,0	2,0	1,3	1,0
Занесення на дошку пошани	1,7	1,8	1,0	1,0	0,7
Можливість для навчання, можливість кар'єри, збільшення відповідальності та впливу	2,0	2,0	2,0	1,3	1,3
Найбільш добрі умови праці	1,7	1,8	2,0	1,3	1,3
Відчуття своєї придатності, необхідності для підприємства, поваги, визнання з боку колег, керівника	1,7	1,3	1,0	1,5	1,7
Відчуття корисності своєї роботи, інформованість про справи, плани, перспективи підприємства	1,3	1,3	0,3	1,3	1,7
Цікава, складніша робота, яка б вимагала росту майстерності, зростаюча відповідальність	1,7	1,5	2,0	1,3	1,0
Загальний рівень потреби в моральному стимулюванні	14,8	17,0	14,6	13,3	13,7
Максимальний рівень потреби моральному стимулюванні	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0
Рівень відсутності потреби в моральному стимулюванні	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0

Шкала потреб в моральному стимулюванні на підприємстві (рис. 2.4) за 2020-2022 рр. дещо вища.

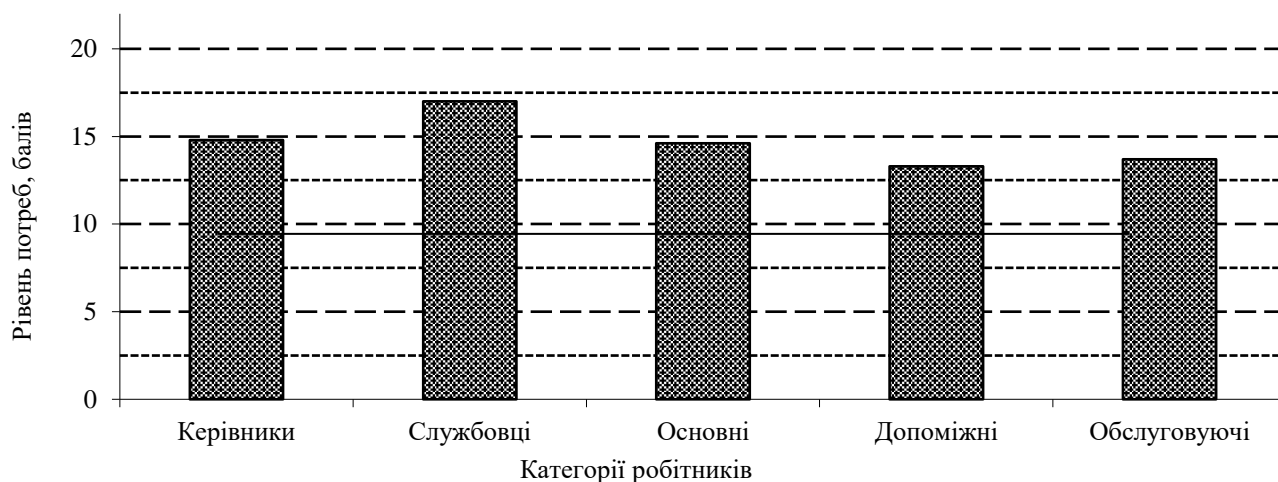


Рис. 2.4. Шкала потреб в моральному стимулюванні на підприємстві

В цілому рівень матеріального стимулювання на підприємстві незначний і дана система підлягає удосконаленню.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У підходах до аналізу поведінки персоналу необхідно застосовувати методи та процедури із психології, соціології, економіки, антропології, аналізувати індивідуальні, матеріальні, соціальні, природні, інформаційні ресурси людини. На будь-яку діяльність людини впливають чинники, які й зумовлюють її поведінку. До них слід віднести:

особистісні чинники (вік та етап життєвого циклу родини, рід занять, економічний стан, спосіб життя, тип особистості й уявлення про себе);

чинники культурного порядку (культура, субкультура, соціальний стан);

соціальні чинники (ролі і статуси, референтні групи);

психологічні чинники (мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання і стосунки) [18; 19; 43].

Для цього доцільно розглядати та часно коригувати систему цілей, що дозволяє реалізувати соціальні потреби з точки зору персоналу підприємства (рис. 3.1).

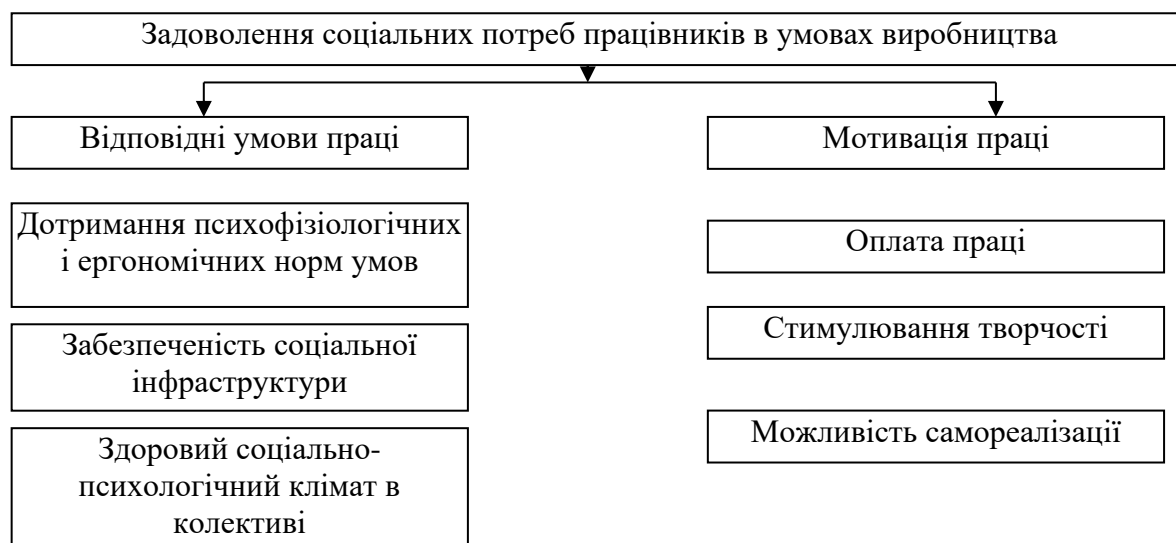


Рис. 3.1. Система цілей, що дозволяє реалізувати соціальні потреби з точки зору персоналу підприємства, 2020–2022 рр.

Матеріальне стимулювання персоналу включає різні форми та системи заробітної плати, організацію преміювання. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності більш ефективного впровадження на виробництві нової техніки і прогресивних технологій, зміни безпекових характеристик виробництва, матеріальне стимулювання персоналу має все більше спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу підприємства, структурного підрозділу і особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку кожного працівника. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу на підприємстві спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні більш високої заробітної плати шляхом підвищення рівня індивідуальної професійної майстерності, зайняття внаслідок професійно-кваліфікаційного просування більш відповідальної і високооплачуваної посади. В аналізованому підприємстві від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенцій, а й здатність і бажання виконувати функції, які нині ще не передбачені посадовими інструкціями, але необхідні для більш ефективного функціонування підприємства, зокрема в умовах воєнного стану (рис. 3.2).

Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності в персоналу не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здібності поглиблювати опановані та набувати нові знання, вміння та навички. Матеріальне стимулювання працівників підприємства здійснюється додатково до діючих систем погодинної та відрядної оплати праці із метою стимулювання працівників до високопродуктивної праці, досягнення високих кінцевих результатів виробництва та прискорення науково-технічного прогресу тощо.

Преміювання працівників на підприємстві повинно бути організовано так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску

преміюваного працівника або колективу в результаті виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи та творчого ставлення до справи.

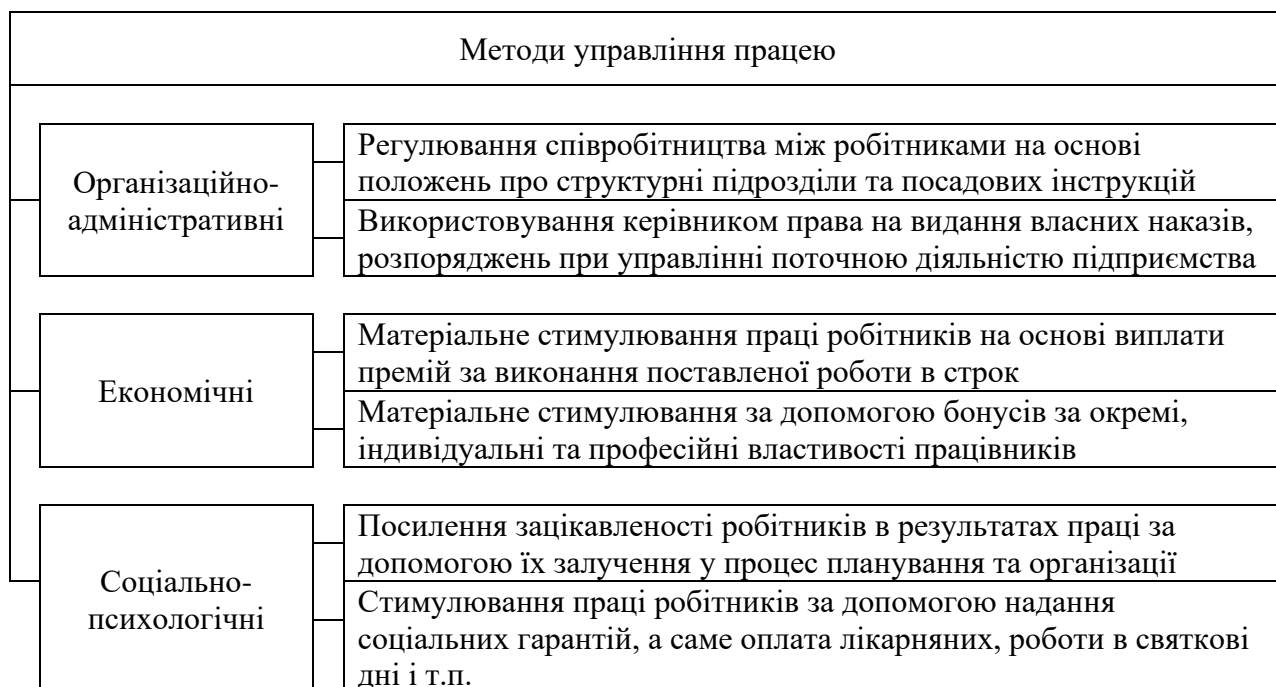


Рис. 3.2. Система управління працею на підприємстві, 2020–2022 рр.

Система преміювання працівників на аналізованому підприємстві в сучасних умовах складається із преміювання колективу за досягнення основних результатів діяльності та окремо за досягнення певних специфічних для підприємства показників. Згідно з цим, на підприємстві розроблене та діє «Положення про преміювання підприємства», що поширюються на усіх працівників відповідно до їх внеску у результати роботи.

Спеціальні положення про преміювання застосовуються лише для тих груп працівників, які безпосередньо забезпечують досягнення конкретних результатів. Преміювання робітників за основні результати роботи здійснюється за рахунок фонду оплати праці та тієї частини фонду матеріального заохочення, що визначається розподілом прибутку від господарської діяльності. За спеціальними системами передбачається преміювання за освоєння нової техніки і технологій; економію матеріальних ресурсів та енергоресурсів; виконання особливо важливих виробничих завдань тощо. В процесі роботи у працівників

цілеспрямовано формується зацікавлене ставлення до праці і її результатів, оскільки стимулювання посилює бажану поведінку працівника, дає напрямок поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або на мотивах і стимулах. Мотив – це усвідомлена спонукальна причина, основа, підстава до якоїсь дії чи вчинку. Мотив є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії внаслідок трансформації зовнішнього спонукаючого фактора та його усвідомлення індивідом (рис. 3.3).

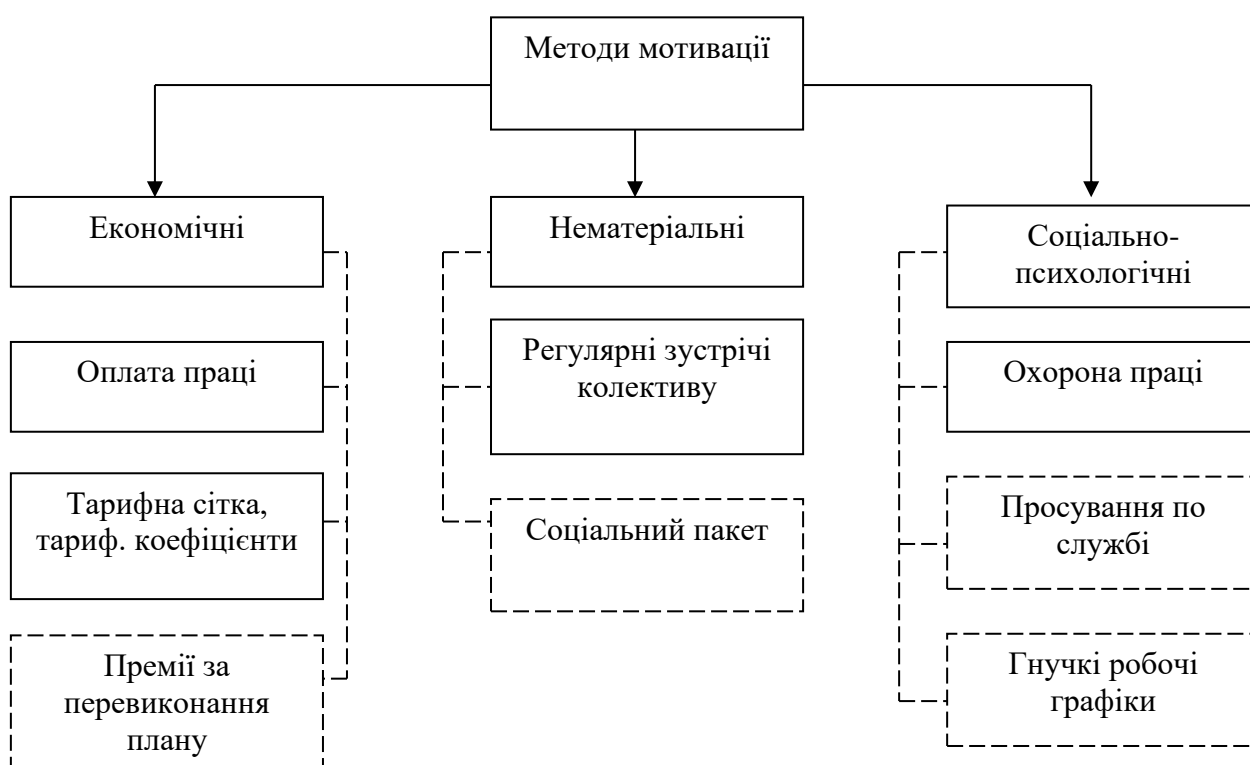


Рис. 3.3. Система мотивації працівників підприємства, 2020–2022 рр.

До мотивів відносяться комплекс спонукань, що діють з повною силою протягом тривалого періоду часу, а також обов'язок, прагнення виконати доручене завдання. Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, у залежності від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку. У свою чергу, моральні можна поділити на:

ідейно-політичні; моральні стимули, що викликають певні відносини у даній групі людей.

З огляду на військовий час, процес реформування оплати праці повинен характеризуватися справді глибоким змістом, охоплювати всі економічні та інституціональні структури, пов'язані зі сферою формування та розподілу доходів. Все більше стає очевидним, що реформа оплати праці – це не одноразовий захід, а тривалий процес, синхронний за змістом і часом загальному ходу економічних реформ. Реформа оплати праці повинна стати комплексом взаємопов'язаних заходів еволюційного характеру, які здійснюються як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях, мета яких – забезпечити ефективне матеріальне стимулювання розвитку виробництва.

Реформа в цьому випадку є свідомим цільовим спрямованим впливом держави на систему оплати праці на підприємствах. Реформа оплати праці здійснюється в Україні в кризових економічних умовах, характерною рисою яких є постійна загроза переходу придушеної інфляції витрат у відкриту інфляцію попиту. Без сумніву, чим вищі темпи інфляції, тим більшою мірою послаблюються економічні стимули до праці та інвестування. Для повнішого задоволення особистих і суспільних потреб, рішення задачі щодо підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, що випускається, працівників підприємства, у тому числі і керівників, потрібно поставити в такі умови, які спонукатимуть їх нарощувати високоефективну техніку, покращувати використання виробничих ресурсів, стежити за ефективним набором кадрів в уникненні неприємностей. Для цього механізм матеріального стимулювання доцільно будувати на науково обґрунтованих критеріях оцінки діяльності підприємства. Мова йде про необхідність використання показників, що відображають кінцевий господарський результат праці кожного члена колективу.

Залучення працівників до управління виробництвом, розвиток колективних форм організації й оплати праці обумовлюють необхідність

підвищення об'єктивності його оцінки, ув'язки оплати праці з досягнутими кінцевими результатами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Перспективний бюлетень стимулів підприємства [складено автором на основі 28; 33]**

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	Високий заробіток	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно забезпечити. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, яких заходів необхідно вжити, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до організації заробітної плати, обґрунтована кількість і різноманітність доплат та надбавок.
9	Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме встановлення і досягнення цілей в області якості на підприємстві тягне за собою різноманітність і зміни.
10	Креативність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не зникло бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
11	Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

Така оцінка повинна враховувати кількість вкладеної праці, тривалість робочого часу, а також ефективність виробництва. Розробити такий механізм оцінки праці використовуваний як мірило трудового внеску кожного працівника і підрозділів – означає знайти ключ до рішення глобальної задачі свідомого включення закону економії часу в мотиваційний механізм управління.

Отже, стратегічна мета сучасної реформи оплати праці полягає у забезпеченні ефективного матеріального стимулювання розвитку виробництва, в переході від старих форм та систем оплати праці до нових, ліквідація заборгованості з виплати заробітної плати, недопущенням подальших затримок виплат, підвищенням загальної величини оплати праці відповідно до кінцевих результатів виробництва, зменшенням диференціації в заробітках, зростанням реальних доходів працівників та ін. [18; 19; 43] (рис. 3.4).

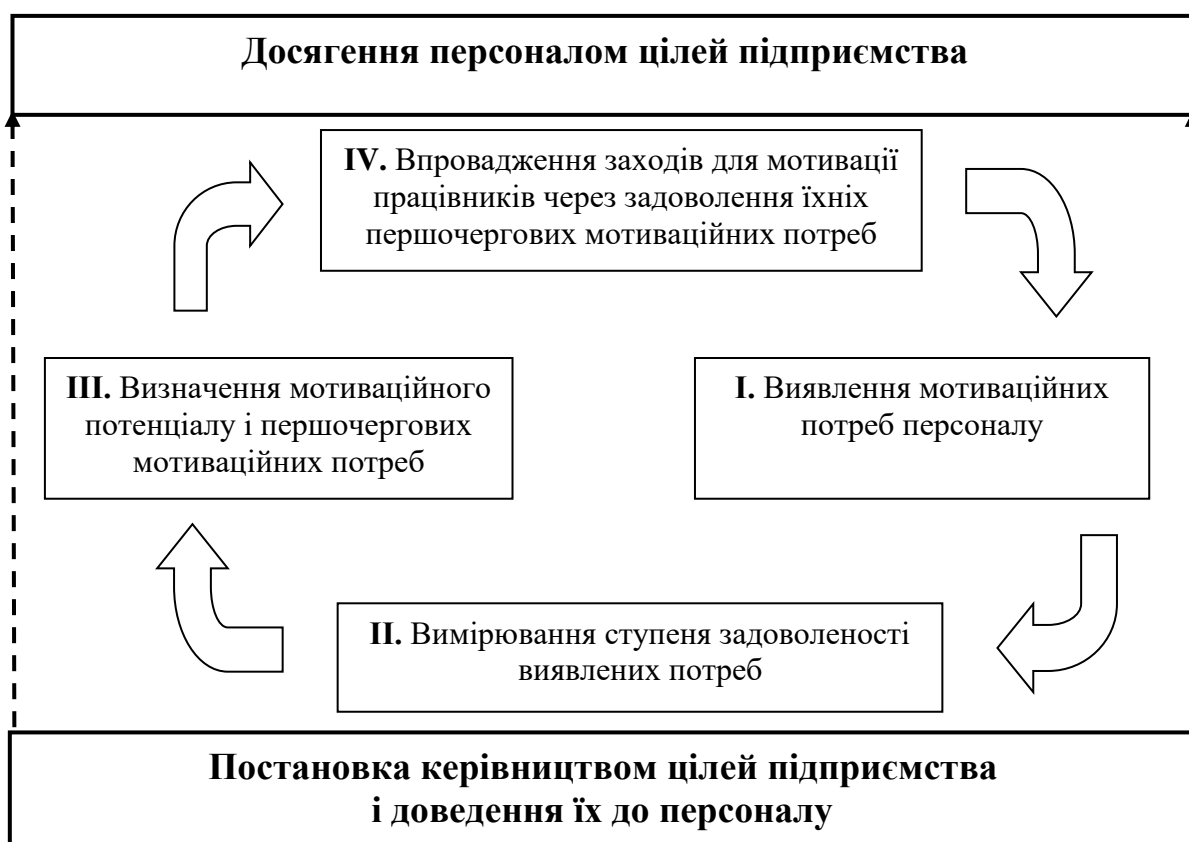


Рис. 3.4. Перспективна модель системи стимулювання працівників підприємства [складено автором на основі 28; 33]

Механізм мотивації повинен забезпечувати, з одного боку, можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб людини в процесі трудової діяльності, а з іншого – одержання очікуваних результатів праці, успішного досягнення цілей підприємства.

Він складається із упорядкованої сукупності дій по формуванню, актуалізації та задоволення потреб залежно від результатів трудової діяльності та досягнення рівня поставлених цілей.

У зв'язку із тим, що кожен працівник має різні особисті якості для розвитку, підтримки й прояву своїх здібностей, її необхідно стимулювати, враховуючи індивідуальні потреби кожного. За таких умов той потенціал, який потрібен для виробничої діяльності, буде використаний найбільш ефективно.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу за темою «Управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства» доцільно зробити такі висновки:

1. Розглянуто теоретичні аспекти управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства. Доведено, що матеріальне стимулювання як перетворена форма вартості, ціни робочої сили, елемент ціни виробництва – це грошове вираження основної частини фонду життєвих засобів працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості й якості затраченої праці, реального трудового вкладу та залежної від кінцевих результатів діяльності підприємства. Зважаючи на це, у товарному виробництві, заснованому на найманні робочої сили, матеріальне стимулювання – це елемент ринку праці, що виступає як ціна товару, у формі якої працівник відчужує свою робочу силу. З цієї позиції матеріальне стимулювання виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили і характеризує відношення між власником виробництва або його представником і найманим працівником із приводу розподілу знову створеної вартості.

2. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Групування факторів управління розвитком персоналу підприємства за 2020–2022 рр. дало можливість визначити цільові фактори, фактори-індикатори та фактори важелі. Факторна оцінка задоволеності працею робітників підприємства за 2020–2022 рр. демонструє, що рівень задоволеності у різних категорій працівників різний. Найбільший він у керівників, при цьому і ранг факторів задоволеністю праці також різний за різним групами працівників. Висновки за результатами аналізу узагальнено у шкалі задоволеності робітників працею на підприємстві за 2020–2022 рр. В цілому рівень матеріального стимулювання на підприємстві незначний і дана система підлягає удосконаленню.

3. Система преміювання працівників на аналізованому підприємстві в сучасних умовах складається із преміювання колективу за досягнення основних

результатів діяльності та окремо за досягнення певних специфічних для підприємства показників. Згідно з цим, на підприємстві розроблене та діє «Положення про преміювання підприємства», що поширюються на усіх працівників відповідно до їх внеску у результати роботи. Спеціальні положення про преміювання застосовуються лише для тих груп працівників, які безпосередньо забезпечують досягнення конкретних результатів. Преміювання робітників за основні результати роботи здійснюється за рахунок фонду оплати праці та тієї частини фонду матеріального заохочення, що визначається розподілом прибутку від господарської діяльності. За спеціальними системами передбачається преміювання за освоєння нової техніки і технологій; економію матеріальних ресурсів та енергоресурсів; виконання особливо важливих виробничих завдань тощо.

4. Підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Перш за все, керівники підприємств повинні забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якісної продукції при максимальній рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання роботи працівників, на виявленні у них спонукань до трудової діяльності. Варто мати на увазі те, що частіше за все єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити не можливо, лише комплексне поєднання та вдале врахування стимулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.