



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Козявко Євген Олександрович

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.	7
1.1. Сутність, функції, принципи стимулювання праці на підприємстві.	7
1.2. Способи стимулювання праці на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
2.1. Теоретико-методологічні основи дослідження системи стимулювання праці	16
2.2. Види та форми організації стимулювання праці працівників	20
2.3. Показники оцінки ефективності та алгоритм аналізу стану стимулювання праці персоналу підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
3.1. Загальна характеристика виробничого підприємства	30
3.2. Аналіз динамки та структури персоналу підприємства	36
3.3. Аналіз системи стимулювання праці персоналу.....	42
3.4. Діагностика задоволеності працівників системою стимулювання...	48
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	54
4.1. Узагальнення результатів та комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці	54
4.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Результативність діяльності будь-якого підприємства насамперед залежить від раціонального організаційного управління, а двигуном прогресу виступають людські ресурси. Персонал виступає ключовою детермінантою успішності підприємства у конкурентній боротьбі. Іншими словами, те, наскільки високо зможе піднятися суб'єкт господарювання, повністю залежить від професіоналізму, кваліфікації, зацікавленості та цілеспрямованості працівників.

Досягнення ефективного управління людиною можливе лише через розуміння стимулів. За допомогою стимулів підприємство може побудувати такі умови праці, за яких стане можливим впливати на поведінку співробітників, а також на їхню зацікавленість у високих результатах праці [18, с. 50]. Важливою умовою для ефективності стимулювання праці є поєднання організаційних цілей з потребами співробітників.

У разі мінливого зовнішнього середовища, підприємству необхідно розвивати та вдосконалювати вже існуючу систему стимулювання праці. Це дозволяє підвищити компетентність співробітників, покращити їх професійні якості та продуктивність, що, зрештою, призведе до зростання прибутку та покращення якості продукції. Крім того, без розвитку підприємство може втратити лояльність персоналу, збільшиться плинність кадрів і як наслідок впаде ефективність його діяльності. Важливо розуміти, що те, що рухало людьми п'ять років тому, зараз може не працювати.

Теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти стимулювання праці персоналу розглядали: Артеменко А. К., Вербівська Л. В. Волківська А. М., Герасимяк Н. В., Гончаренко Н. Г., Давидова О. В., Долгальова О., Доник К. М., Железний М. Ф., Забаштанський М. М., Кичко І. І., Колесник В. І., Літвінов В. І., Минка Ю. В., Нетудихата К. Л., Польгуль Д.С., Райко М. С. Сакун Л. М., Філіпішина Л. М., Храпкіна В. В., Череп О.Г., Яковенко О.І. та інші. Однак, специфіку діяльності та стимулювання праці персоналу

виробничого підприємства не повністю враховано.

Метою роботи є узагальнення теоретичних, методологічних основ та обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу на виробничому підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито сутність, функції, принципи стимулювання праці на підприємстві;
- вивчено способи стимулювання праці на підприємстві;
- розглянуто теоретико-методологічні основи дослідження системи стимулювання праці;
- розкрито види та форми організації стимулювання праці працівників;
- наведено показники оцінки ефективності та запропоновано алгоритм аналізу стану стимулювання праці персоналу підприємства;
- надано загальну характеристику виробничого підприємства;
- проведено аналіз динамки та структури персоналу підприємства;
- проаналізовано систему стимулювання праці персоналу;
- проведено діагностику задоволеності працівників системою стимулювання;
- запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці;
- проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес стимулювання праці персоналу підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні засади та практичні аспекти системи стимулювання праці персоналу виробничого підприємства.

Теоретичною, методологічною основою дослідження виступають загальнонаукові та специфічні методи дослідження, наукові праці вчених, які розглядають проблеми стимулювання праці персоналу. В роботі використані такі методи дослідження: індукції, дедукції, історичного аналізу, синтезу – для узагальнення теоретичних основ стимулювання праці персоналу на

виробничому підприємстві; діалектичний – для формування методології дослідження системи стимулювання праці персоналу; економіко-статистичні методи – для проведення аналіз стану системи стимулювання праці персоналу на виробничому підприємстві; системний, логічний – для розробки комплексу заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці.

Інформаційною базою дослідження виступає фінансова звітність підприємства.

Новизна одержаних результатів дослідження, що виносяться на захист:

дістало подальшого розвитку:

– дослідження властивостей системи стимулювання праці персоналу, до яких слід віднести: спрямованість та націленість на виконання конкретизованих функцій, детермінованих зовні; сполученість складових системи стимулювання праці між собою; зв'язок системи з організацією, який визначається зв'язком між підсистемами, системними елементами та ієрархічним порядком; володіння здатністю до саморегуляції, тобто може зберігати внутрішню стабільність свого розвитку на відносно постійному рівні, незважаючи на негативні зовнішні чинники впливу.

– розробка комплексу заходів, реалізація яких дозволить підприємству знизити рівень плинності кадрів на 60%. Витрати на реалізацію заходів становлять 250 тис грн. Коефіцієнт ефективності становить 1,38, що свідчить про економічну ефективність.

Основні рекомендації, що містяться в кваліфікаційній роботі, можуть бути реалізовані на практиці виробничого підприємства.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано наукову працю обсягом 0,26 друк. арк.

Робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі узагальнено теоретичні основи стимулювання праці персоналу на виробничому підприємстві. У другому – сформовано методологію дослідження системи стимулювання праці персоналу. У третьому – проведено аналіз стану системи стимулювання праці персоналу.

стимулювання праці персоналу . У четвертому – розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці.

Робота містить 28 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування та 1 додаток. Обсяг роботи складає 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, функції, принципи стимулювання праці на підприємстві

Стимулювання праці займає одну з головних ланок у системі функціонування підприємства, тому що воно виступає головним двигуном поведінки працівників. Орієнтація персоналу на досягнення поставлених цілей підприємства виступає головним завданням під час управління персоналом.

У світі зростає значущість персоналу як чинника конкурентоспроможності організації. Успіх функціонування підприємства багато в чому залежить від співробітників: їх знань, компетенцій, освіти, досвіду роботи, вміння якісно виконувати покладені обов'язки тощо [25, с. 114]. Людина готова з більшою віддачею здійснювати трудову діяльність, якщо вона задоволена матеріальною винагородою та різними благами, які одержує від керівництва.

Підприємствам необхідно вибудовувати як функціональне навантаження на працівників, так і створювати умови, за допомогою яких виникне бажання активніше виконувати необхідні дії задля досягнення поставлених цілей підприємством [4]. Ще американський науковець Дейл Карнегі переконував, що єдиний спосіб змусити людину щось зробити полягає у створенні цього бажання. Саме тому, щоб компанія розвивалася, необхідно правильно організувати працю персоналу [32]. Через це багато економістів розробляють ефективні системи стимулювання праці. В організації, в якій не приділяється цьому фактору особливої уваги, виникає безліч проблем. Ось кілька типових проблем, які можуть виникнути:

- значна плинність кадрів,
- низька продуктивність,
- погана атмосфера в колективі,
- відсутність ініціативності та бажання старанно працювати,

- конфлікти,
- великий відсоток браку тощо [20].

Щоб уникнути перелічених вище проблем необхідно вибудувати ефективну систему стимулювання праці на підприємстві.

Говорячи про стимулювання, необхідно розібратися в таких поняттях, як потреба, мотив та мотивація.

Потреба – це потреба у чомусь. Вона виникає всередині людини, що є загальною для різних людей, але в той же час має індивідуальний характер. Для комфортної життєдіяльності людина прагне задовольняти свої потреби. Американський психолог А. Маслоу виділив кілька видів потреб, які представив у вигляді ієрархії за значимістю:

- фізіологічні потреби,
- потреба у безпеці,
- соціальні потреби,
- потреба у повазі,
- потреба у саморозвитку [9].

Щоб потреба запрацювала необхідний мотив. Мотив – це внутрішнє бажання, що спонукає задоволення потреби. Сила мотиву залежить від важливості потреби. Чим сильніше потреба, тим вище бажання її задовольнити, тим більше проявляється мотив. Дослідженням мотивів та мотивації присвячено безліч праць таких відомих психологів та економістів, як А.А. Маслоу, Х. Хекхаузен, М. Чацопулу та інші [49].

Мотивація виступає способом стимулювання працівників до ефективної трудової діяльності. Артеменко А.К. вважає, що мотивація – це активація, стимулювання працівника, яке спрямовує працівника на досягнення поставленої мети [1, с. 153].

Розібравшись із основними поняттями, можна переходити до питання стимулювання праці.

Поняття «стимулювання» походить від латинського «stimulus» (стимул) (букв. палиця, за допомогою якої ганяли тварин та худобу). У

енциклопедичному словнику «стимулювання» означає спонукальну причину скоєння конкретних дій. У сучасному економічному словнику під стимулюванням розуміють використання спонукань, які сприяють тому, щоб покупці, працівники, клієнти чи інші зацікавлені особи поводитися належним чином, що утворює вигоду для осіб, які застосовують стимулювання [6].

Процес стимулювання праці передбачає створення умов та атмосфери, в яких співробітник захоче виконувати свої трудові функції більш якісно, виконувати більший обсяг робіт, ніж передбачалося [43]. Сакун Л.М. вважає, що стимулювання – це застосування до співробітника стимулів, які впливають на його зусилля, старання, ініціативність, для вирішення поставлених завдань [36, с. 199]. Гончаренко Н.Г. зазначає, що стимулювання – це зовнішній вплив із боку менеджерів організації на персонал чи конкретної людини з метою спонукання їх до дій, спрямованих досягнення цілей підприємства [11, с. 296].

Основна мета стимулювання полягає в одержанні максимальної віддачі від працівників, яка допоможе збільшити виручку організації та її продуктивність. Завдання стимулювання – не просто змусити працівника здійснювати трудові функції, а викликати у нього бажання виконувати покладені нього обов'язки краще, ніж визначено трудовим процесом.

Основні відмінності стимулювання та мотивації наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні відмінності стимулювання та мотивації

№	Основні відмінності
1	Мотивація спрямована на внутрішню зрілість людини, за цих обставин стимулювання є зовнішнім
2	Мотивація завжди позитивна, стимулювання може характеризуватися негативним імпульсом до дії
3	Стимулювання може тривати, доки не закінчиться; мотивація закінчується, коли потреби задовольняються
4	Стимулювання - це вплив на людину, мотивація - внутрішня потреба
5	Мотивація специфічна для конкретного працівника, стимулювання специфічне для групи працівників, об'єднаних за одним критерієм.

Складено автором за [3]

Щоб краще зрозуміти роль та місце стимулювання праці в ієрархії

управління персоналом, необхідно визначити його функції.

Функції стимулювання праці представлені рис. 1.1.

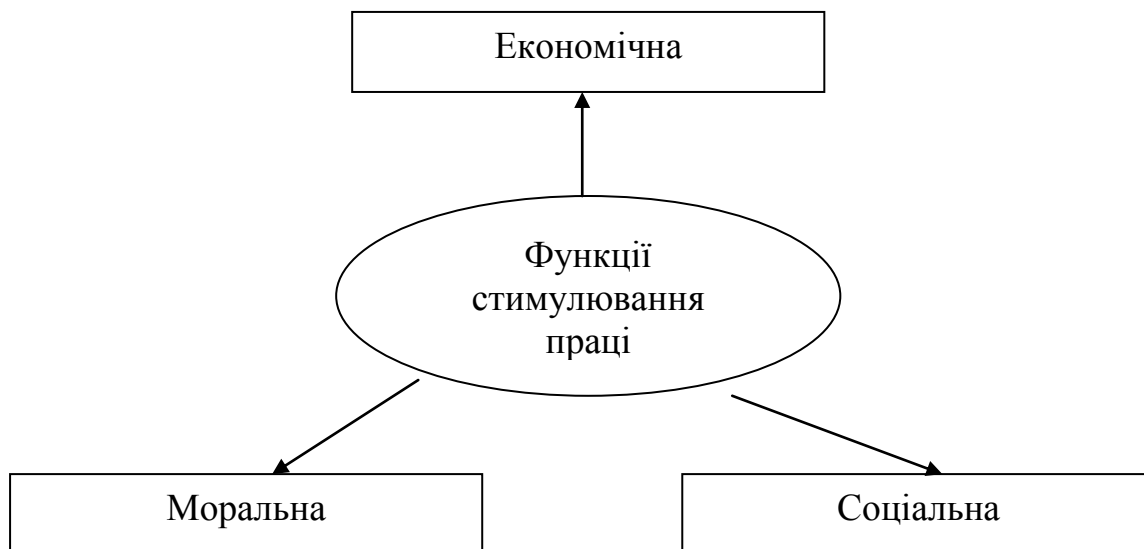


Рис. 1.1. Функції стимулювання праці

Суть кожної функції полягає в наступному:

- економічна – поліпшення ефективності підприємства з метою зростання продуктивності та поліпшення якості товарів та послуг, які виготовляються і надаються. Суб'єкту господарювання необхідно затверджувати справедливу заробітну плату залежно від досвіду, знань, ступеню відповідальності, переліку трудових обов'язків тощо;

- моральна – створення високomorального клімату, згуртованого колективу та покращення життєвої позиції. При розробці стимулів суб'єкту господарювання необхідно враховувати традиції та звичаї кожної групи, та працівника зокрема;

- соціальна – покращення соціальної структури підприємства за допомогою диференціації заробітної плати, яка залежить від впливу стимулів на кожного працівника [40].

Слід зазначити, що ці перелічені функції у комплексі дають хороший результат, який полягає в успішному функціонуванні діяльності підприємства.

Будь-які блага матеріального чи духовного характеру, задоволення яких можливе у вигляді здійснення трудової діяльності, називаються стимулами до

праці [6].

Під стимулом часто розуміють вплив на особистість, який виходить із зовнішнього середовища і передбачає спонукання особистості до бажаних дій та досягнення необхідного результату. Він носить двоїстий характер, оскільки з боку керівництва компанії він є інструментом для реалізації намічених цілей (підвищення продуктивності, зростання виробництва товарів та послуг, поліпшення якості виробів, що виготовляються тощо), а з боку персоналу, він є інструментом досягнення бажаних благ, які можуть бути як позитивні (надання відгулу, отримання бонусів), так і негативні (позбавлення премії). У зв'язку з цим економісти виділяють позитивні (отримання додаткових благ) та негативні стимули (можливість втрати додаткових благ) [37, с. 101].

Розрізняють пряме та опосередковане стимулювання. Пряме стимулювання передбачає вплив на мотивацію виконавця безпосередньо. Непряме – створення ситуацій, які спонукають виконавця досягати важливі показники підприємства [8].

Фахівці виділяють певні вимоги до організації стимулювання праці для підприємства. До них відносяться:

- комплексність – єдність та нерозривність стимулюючих факторів, значення яких залежить від досвіду та розвитку підприємства;
- гнучкість – зміна та перегляд стимулів залежно від існуючої ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;
- диференційованість – різноманіття та індивідуальний підхід до кожного співробітника, адже потреби малозабезпечених співробітників кардинально відрізняються від потреб висококваліфікованих фахівців [11, с. 296].

Система стимулювання праці базуються на певних принципах, до яких можна віднести:

- доступність – методи стимулювання мають бути доступні та зрозумілі кожному співробітнику;
- поступовість – впровадження та вдосконалення методів стимулювання

має відбуватися плавно та поступово. Наприклад, різке підвищення матеріальної винагороди, яке не підтвержене після, тягне за собою ймовірність зниження мотивації у працівника через створення очікування подальшого підвищення оплати праці;

– відчутність – у кожній організації існує свій власний поріг відчутності впливу того чи іншого чинника стимулювання. Саме тому, при розробці системи стимулювання необхідно застосовувати індивідуальний та всебічний підхід для кожної організації;

– поєднання матеріальних та моральних стимулів. За своєю природою їх застосування надає сильний вплив на співробітників, проте при їх впровадженні необхідно враховувати безліч факторів: наприклад, згідно з дослідженням, молоді працівники більш мотивовані в отриманні високої заробітної плати, проте це не виключає застосування моральних стимулів;

– поєднання позитивних та негативних стимулів. У розвинених країнах має місце тенденція до плавного переходу від негативних стимулів (скорочення рівня доходу, позбавлення премій) до позитивних (надання відгулів, підвищення заробітної плати).

Отже, стимулювання праці – це зовнішнє спонукання людини до трудової діяльності. Стимулюванню притаманні певні принципи та вимоги, які необхідно враховувати під час управління людськими ресурсами. Систему стимулювання спрямовано на мотивацію працівників виконувати свої трудові обов'язки якісно та на високому рівні. Персонал може виконувати свої функції з різною віддачею і це залежить від того, наскільки співробітник мотивований працювати краще.

1.2. Способи стимулювання праці на підприємстві

У науковій літературі заведено виокремлювати кілька способів стимулювання, головним з яких є заробітна плата.

У зв'язку зі змінами в соціальних та економічних сферах суспільства, змінюється і система оплати праці співробітників. Багато функцій із соціальної

підтримки та реалізації політики в галузі нарахування грошових коштів покладено на роботодавця, який сам обирає спосіб та форму оплати праці [33].

Заробітна плата є одним зі спонукальних чинників для виконання трудових функцій працівника. Вона напряму пов'язана з продуктивністю праці, адже якщо людині подобається одержуваний дохід, то вона з легкістю та більшим бажанням виконуватиме належні обов'язки.

Традиційно заробітну плату розглядають як частину винагороди, яка перераховується співробітнику і залежить від рівня його освіти, кваліфікації, посади, досвіду, умов праці тощо. Слід зазначити, що для найманого працівника вона є особистим доходом та засобом для існування, тоді як для роботодавця виступає витратами.

У сучасному світі заробітна плата відіграє величезну роль. У соціально-економічному житті вона виступає основним джерелом для підтримання життєзабезпечення та задоволення потреб. Її сутність полягає в тому, що вона виступає частиною національного доходу, яку перераховують для особистих цілей і яка розподіляється залежно від кількості та якості праці кожного працівника в суспільному виробництві [31]. Заробітна плата є вираженням робочої сили як товару в грошових одиницях і залежить від економічної ситуації в країні, а також від попиту та пропозиції.

На вартість праці впливають такі чинники:

- регіональна та національна статистика рівня заробітної плати певної професії;
- продуктивність праці;
- фінансові можливості роботодавця;
- вартість життя [33].

Головний елемент зарплати – це ставка. Однак, вона не враховує особистісні характеристики, такі як, наприклад, старання, швидкість реакції тощо. Тому в її структурі також виділяють змінну частину, яка здатна враховувати індивідуальні заслуги працівника. Вона включає в себе премії, надбавки. Крім перерахованих компонентів, співробітник може отримати

винагороду в інший спосіб – отримання від роботодавця оплачуваної путівки в спортивно-оздоровчий комплекс, медичного полісу в приватну клініку, оплата харчування на території організації тощо [14].

Розрізняють номінальну та реальну заробітну плату. Під першою розуміють нарахований заробіток за певний період часу, а під реальною (купівельна спроможність заробітку) – кількість товару або послуг, які можна купити за одержувані грошові кошти.

Сутність заробітної плати проявляється через її функції, деякі з яких наведено нижче:

- розподільча – визначає частку кожного учасника виробничого процесу та його внесок (вона реалізується за допомогою премій, надбавок та інших систем оплати праці);

- стимулююча – ця функція дуже важлива для роботодавця, оскільки з її допомогою заробітна плата здатна спонукати працівника виконувати свої трудові функції краще і на належному рівні, а також підвищити кількісні та якісні соціально-економічні показники організації;

- статусна – визначає соціальний статус найманого працівника в навколишньому середовищі; соціальний і трудовий статуси є різними за своїми призначеннями (наприклад, під соціальним статусом слід розуміти становище людини в суспільстві, колективі, сім'ї та в інших соціальних групах; трудовий статус – це становище працівника в організації не лише по вертикальній, а й по горизонтальній драбині);

- регулювальна – забезпечує ефективне та раціональне розташування співробітника як в організаційній структурі підприємства, так і в економіці загалом; вона забезпечує регулювання ринку праці та прибутковості суб'єкта господарювання. Безумовно, під час вибору роботи, індивід обирає посаду з вищим окладом (однак, підприємству не вигідно платити занадто багато, оскільки в такому випадку знижується його прибуток та рентабельність; ринок праці має свій попит і пропозицію, а також свої правила та закони) [11].

Наступний вид стимулювання – бонуси. Вони являють собою

одноразову виплату за досягнення значущих показників, стаж роботи та інше.

Також виділяють участь у прибутках, це не є разовою виплатою. Передбачається створення заохочувального фонду, з якого і беруться кошти. Такий вид стимулювання використовується для тих співробітників, які можуть вплинути на підсумковий прибуток підприємства. Традиційно, до них належать управлінські кадри ієрархічної структури.

Участь в акціонерному капіталі передбачає придбання (у тому числі на безоплатній основі) акцій, отримання дивідендів.

Плани додаткових виплат включають плани, які часто застосовуються для структурних підрозділів збуту. Вони стимулюють персонал на пошук нових клієнтів, нових каналів збуту. За допомогою них працівник може отримати приємні подарунки від підприємства, покриття непрямих витрат, пов'язаних з роботою (субсидування поїздки на відрядження не тільки працюючого співробітника в організації, але і його подружжя). Одним із способів стимулювання може бути надання вільного часу (відгул за перевиконання плану), формування гнучкого робочого графіка, скорочення робочого дня завдяки високим трудовим показникам [33].

Стимулювання може включати можливість самовираження, участь у творчих проектах та семінарах, підвищення кваліфікації та самоосвіту.

Отже, персоналом важливо керувати, оскільки це рушійна сила будь-якої організації. Кадри мають знання, вміння та інші якості, які необхідні підприємству для досягнення власних цілей. Але трудові ресурси мають свої мотиви, які потрібно враховувати. Це дозволяє уникнути плінності кадрів – швидкості, з якою суб'єкт господарювання втрачає своїх співробітників, що згубно, оскільки він програє у конкуренції. Стимулювання праці займає одну з головних ланок у системі функціонування підприємства, тому що воно виступає головним мотивом поведінки працівників. Економісти виділяють кілька способів стимулювання: заробітна плата, бонуси, участь у прибутку організації та акціонерному капіталі, управління вільним часом тощо.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Теоретико-методологічні основи дослідження системи стимулювання праці

Система – це єдина сукупність нерозривних один від одного елементів, розташованих в ієрархічному порядку, яка за допомогою синергетичного ефекту дозволяє сформувати певний рівень стабільності системи та втілити цілі (функції) системи у зовнішньому середовищі.

Метою системи стимулювання праці персоналу є досягнення організаційних цілей. Здійснення такого роду мети можливе завдяки залученню та збереженню персоналу високого рівня професіоналізму, на який впливає стійка система мотивації.

Витрати, які підприємства понесе на систему стимулювання праці, повинні бути чітко підраховані та продумані. Адже якщо підприємство спочатку стрибне вище за свої можливості, а потім почне скорочувати, наприклад, заробітну плату або витрати на соціальний пакет, то надалі це може привести до послаблення як кадрового потенціалу, так і організації в цілому.

Ефективність системи стимулювання праці має розглядатися з економічної та соціальної сторони.

Для того щоб підприємство могло досягти поставлених перед ним цілей, важливо поставити такі завдання:

- розвиток організаційної культури;
- в основі системи мотивації мають знаходитися цінності організації;
- розробити такий склад рівнів стимулювання, який відповідатиме потребам співробітників, самої організації та її культурі;
- орієнтиром для всієї організації має бути досягнення результатів високого рівня;

– націленість на типи поведінки, які заохочуватимуться, і на те, яким чином це буде здійснюватися.

До властивостей системи стимулювання праці персоналу відносяться [8]:

1. Спрямованість та націленість на виконання конкретизованих функцій, детермінованих зовні. Наприклад, ставлення до трудової діяльності у суспільній свідомості закріплюватиметься через функцію мотиваційної системи.

2. Сполученість складових системи стимулювання праці між собою. Працюючи у зв'язці, вони можуть призвести до виконання конкретного результату.

3. Зв'язок системи мотивації з організацією, що визначається зв'язком між підсистемами, системними елементами та ієрархічним порядком. Внаслідок того, що підсистема стимулів трудової діяльності функціонує на таких рівнях, як інституціональний та оперативний, вона здатна встановлювати тип базової та конкретної мотивації, а також тип ставлення до трудової діяльності у свідомості працівників різних груп.

4. Володіння здатністю саморегуляції, тобто може зберігати внутрішню стабільність свого розвитку на відносно постійному рівні, незважаючи на негативні зовнішні чинники впливу.

На етапі розробки системи стимулювання праці керівництво має спиратися на стратегію стимулювання праці персоналу.

Стратегія дозволяє підприємству визначити собі як цілі на перспективу організаційного розвитку та необхідний тимчасовий проміжок для їх реалізації, так і розробити оціночну систему показників необхідну для досягнення цих цілей. Політика виступає певним образом дій, які будуть спрямовані на реалізацію цілей організації.

Так, із стратегії організаційного розвитку впливає стратегія стимулювання трудової діяльності персоналу. Вона необхідна для того, щоб забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами через залучення та мотивацію, а також для їх подальшого збереження на робочих місцях. В

іншому випадку підприємство ризикує не виконати свою місію і не досягти поставленої мети, що позначиться на його успіху в конкурентній боротьбі. Дані стратегії мають бути зосереджені на вирішенні такої проблеми у довгостроковій перспективі, як винагорода за працю персоналу. Вони є свого роду основою для прийняття рішення підприємством про те, як сприяти реалізації поставлених цілей, і як здійснювати проектування та управління даними системами.

Існують базові принципи ефективної системи стимулювання праці персоналу, врахування яких є необхідним для розробки системи стимулювання загалом:

1. Облік всіх складових частин особового внеску співробітника під час оцінювання та розподілу оплати його праці. Кінцевий результат праці визначається з урахуванням обсягу посадових обов'язків. При цьому важливо брати до уваги кожен ефект, який отримано від участі у вирішенні завдань на різних рівнях управління.

2. Можливість кожної групи персоналу брати участь у діяльності інноваційного характеру. Для цього необхідно, щоб керівництвом були побудовані чіткі та ясні умови для здійснення трудової діяльності. Потім необхідно проінформувати про ці умови працівників організації через різні канали зв'язку. Цей захід дасть змогу підприємству придбати додаткове джерело для збільшення інтелектуального потенціалу.

3. Розвиток та застосування потенційних здібностей кожної групи персоналу в організації. Для цього необхідно організувати таке середовище та умови, у яких кожна група зможе виявити та вдосконалити свої потенційні здібності. У результаті це вплине на внутрішній обмін знаннями та трудовим досвідом, унаслідок чого зросте й організаційна ефективність.

4. Справедлива та доступна система оплати праці для кожної групи персоналу з урахуванням їхнього особистого внеску у трудову діяльність.

5. Можливість для співробітників отримати від організації підтримку на будь-якому життєвому етапі, якщо справа стосується їхнього

життєзабезпечення.

6. При різних оновленнях на підприємстві важливо зберегти співробітника, а у разі економічних складнощів або ситуацій з розряду формажор підприємство має забезпечити співробітнику його подальше працевлаштування. Це означає, що підприємство має відповідати перед своїми співробітниками у довгостроковій перспективі.

7. Організація впливає як на працівника, так і на членів його сім'ї. В основі цього принципу лежить задоволення потреб співробітника в захисті при зміні та ускладненні соціального середовища, яке стає більш вимогливим, як до соціалізації та адаптації, так і до виконання різних програм життєзабезпечення за рахунок збільшення коштів.

Виділяють такі функції системи стимулювання трудової діяльності персоналу: нормування, планування, організація, координація та регулювання, мотивація та стимулювання, контроль, облік, аналіз.

Розрізняють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність системи стимулювання праці. Розглянемо кожен із них докладніше.

Організаційні чинники – запровадження порядку, диференціація обов'язків, вибудовування цілей та завдань.

Правові фактори створюють умови, за яких є відповідність прав та обов'язків персоналу під час їхньої праці, враховуючи покладені на персонал функції праці.

Крім вищесказаного, до формування системи стимулювання праці персоналу є певні вимоги:

- сукупність стимулів, що використовуються;
- об'єктивність заохочень;
- обізнаність та громадська гласність;
- гнучке використання;
- оперативне застосування;
- спільна причетність працівників у процесі стимулювання трудової

- діяльності;
- рівняння можливостей;
- періодичне використання;
- поступовість перетворень.

Якщо підприємство буде дотримуватися дані вимоги при створенні та реалізації системи стимулювання трудової діяльності, то це призведе до позитивного ефекту в досягненні поставлених перед ним завдань.

Таким чином, система стимулювання праці персоналу необхідна підприємству, перш за все, щоб успішно досягати своїх цілей. Важливо побудувати таку систему, завдяки якій у персонала буде вироблятися самостійне прагнення до високих показників їх праці та результативності поставлених цілей перед підприємством.

2.2. Види та форми організації стимулювання праці працівників

Для правильної розробки системи стимулювання необхідно обирати відповідні види та форми стимулювання.

Види стимулювання – це комплекс стимулів, який, з одного боку, впливає на персонал та задовольняє його потреби, з другого, допомагає керівництву досягти поставленої мети. Як базис для визначення типів стимулів можна виділити такі: матеріально грошове стимулювання, матеріально негрошове стимулювання, мотивація вільним часом та моральне стимулювання [14].

За суб'єктами інтересів розрізняють індивідуальні та колективні стимули.

Колективні стимули пов'язані з впливом на прибуток організації та на її соціально-економічні показники. З розвитком ринкової економіки колективні стимули стають дедалі привабливішими для керівництва підприємств. Вони торкаються не особистих інтересів кожного співробітника, а враховують бажання всього персоналу.

Індивідуальні стимули тісно переплетені з матеріальними та

нематеріальними стимулами, які будуть розглянуті далі. Вони включають стимули, які дозволяють задовольнити потреби кожного співробітника з врахуванням його інтересів та бажань.

За способом задоволення потреб розрізняють матеріальні та нематеріальні стимули.

Матеріальне стимулювання ґрунтується на грошових винагородах та заохоченнях, в основі яких знаходиться заробітна плата.

Структуру матеріального стимулювання наведено на рис. 2.1

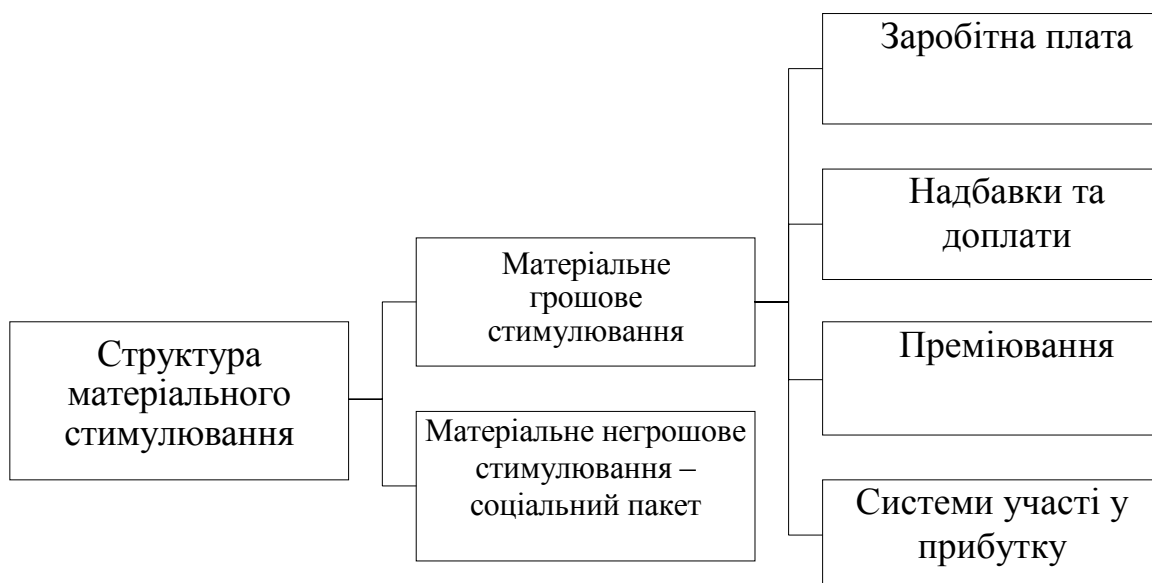


Рис. 2.1. Структура матеріального стимулювання

Матеріальне грошове стимулювання включає заробітну плату, надбавки, премії тощо. Воно показує, наскільки трудова активність залежить від величини заробітної плати.

Основні функції матеріального грошового стимулювання:

- відтворювальна – споживання матеріальних благ, що тягне за собою підвищення трудової діяльності;
- стимулююча – спонукання до досягнення високих трудових показників;
- регулююча – управління якістю виконання трудових обов'язків [19].

Матеріальне грошове стимулювання також включає надбавки та

доплати.

Надбавки можуть виплачуватись за:

- винятковий професіоналізм,
- високі трудові якості,
- володіння іноземною мовою,
- розширення трудових обов'язків,
- значний стаж роботи,
- успішне виконання особливо важливих завдань [33].

Доплати регулюються трудовим договором та залежить від підвищених витрат праці. Вони включають грошові кошти, які виплачуються за виконання трудових обов'язків тимчасово відсутнього співробітника, високу інтенсивність, виконання додаткової роботи тощо.

Також виділяються стимули, які відбивають матеріальну цінність, але представлені як спеціальні пільги – матеріальне негрошове стимулювання. Наприклад, оплата корпоративного стільникового зв'язку, бензину, надання пільгових путівок до санаторно-оздоровчих комплексів тощо.

Використання матеріального негрошового стимулювання є особливо ефективним для співробітників з низькою або середньою заробітною платою. Працівники бачать у такому стимулюванні прояв турботи з боку керівництва. Згідно з дослідженнями, чим більше надаються стимули матеріально негрошового стимулювання, тим частіше виявляється гордість за свою організацію [7].

Нематеріальна мотивація не замінює повністю матеріальну, лише добре доповнює її. Адміністрація спочатку має забезпечити гідну заробітну плату за роботу, яка виконується, та комфортні умови праці.

Нематеріальні стимули поділяються на:

- моральні – являють собою інформаційний процес та засновані на потребі співробітника у суспільному визнанні; служать сигналом для працівника, що він виконує трудові обов'язки належним чином та роблять істотний внесок у розвиток підприємства (моральні стимули включають

похвалу, подяку, місце в дошці пошани, повагу як з боку керівника, так і колег тощо);

– творчі стимули задовольняють потребу у творчій самореалізації та самовираженні співробітника (включають в себе можливість виконувати складні творчі завдання, самому планувати свій графік та брати участь у прийнятті рішень у компанії);

– соціально-психологічні стимули здатні створити сприятливий клімат у колективі (засновані на потребі у спілкуванні, яка займає третій ступінь в ієрархії Маслоу) [22, с. 61].

Істотну роль у вдосконаленні системи стимулювання відіграє вибір правильної форми стимулювання.

Форма організації стимулювання – це взаємозалежність результатів трудової поведінки працівника та стимулів. Загальну класифікацію форм наведено на рис. 2.2.

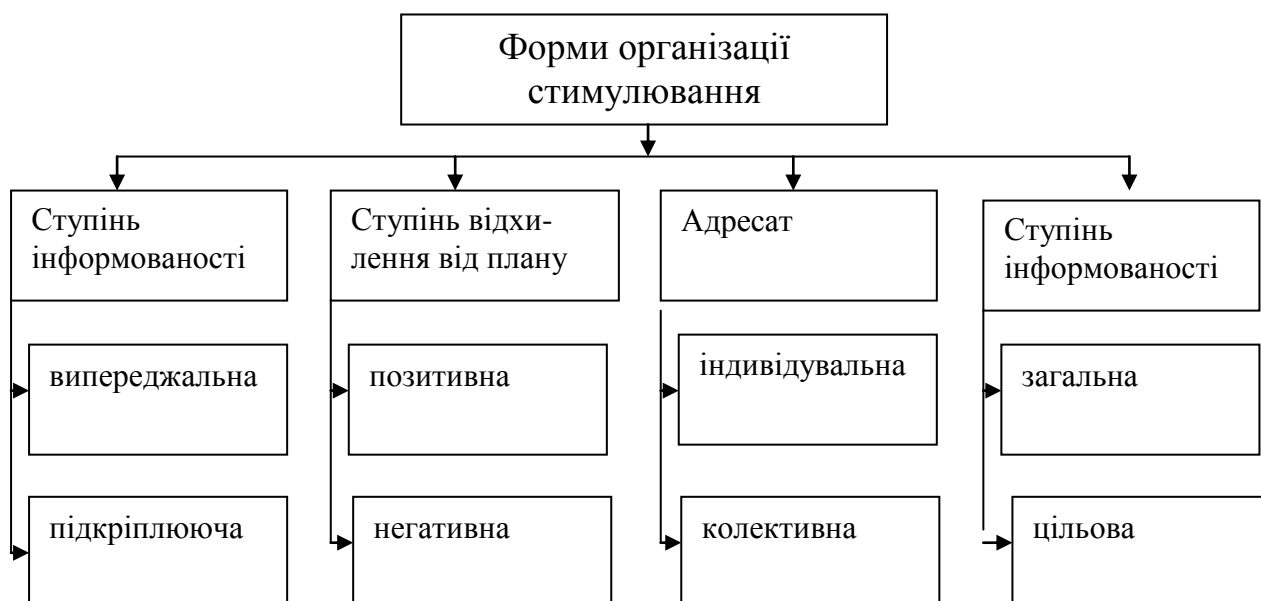


Рис. 2.2. Форми організації стимулювання

Першу класифікацію сформовано за ступенем інформованості найманого працівника. При випереджувальній формі співробітник заздалегідь обізнаний з майбутніми винагородами за якісне виконання роботи. У підкріплюючій формі працівник дізнається про свою нагороду після завершення роботи. У такому випадку, мотивація відіграє підкріплювальну роль за скоєні дії. Індивідуальна

форма враховує результати конкретного виконавця, а колективна – роботу всієї робочої групи. За ступенем відхилення від наміченого плану розрізняють позитивну та негативну. У першій формі працівник зможе отримати винагороду за свої послуги тільки при досягненні або перевищенні норми. В іншому випадку, при негативному відхиленні його буде покарано зниженням задоволення потреб. Це може бути штраф, додаткова робота або позбавлення інших додаткових переваг.

Загальна та цільова форма ґрунтується на умовах отримання стимулів. В рамках першої форми винагорода поширюється для всіх учасників виробничого процесу. Це можуть бути нагороди, що пов'язані із пам'ятними датами, ювілеями компанії. Цільова форма передбачає розробку спеціальних положень, які включають відповідні показники, які виступають орієнтиром для отримання нагород.

В організації, як правило, застосовується не одна форма стимулювання, а цілий комплекс, який поєднує різні види та форми стимулювання. Для успішного вдосконалення системи стимулювання необхідно розробити правильну структуру стимулювання, яка дозволить покращити трудовий процес.

2.3. Показники оцінки ефективності та алгоритм аналізу стану стимулювання праці персоналу підприємства

Основною метою застосування стимулювання праці на підприємстві є реалізація інтересів керівництва, до яких належать: збільшення прибутку, розширення каналів збуту, поліпшення продуктивності праці, якості вироблених товарів та послуг. Щоб оцінити ефективність заходів, які проводяться, економісти аналізують трудову діяльність персоналу та соціально-економічні показники: збільшився або знизився прибуток підприємства, що сталося з собівартістю, чи виправдані витрати на матеріальні та моральні стимули [35, с. 84].

Одним із найбільш дієвих способів оцінки ефективності системи

стимулювання праці на підприємстві є проведення соціологічного опитування. Він передбачає заповнення анкети, де співробітники висловлюють свою думку щодо задоволеності умовами праці, заробітної плати, бонусами тощо.

Як правило, такі анкети заповнюються анонімно та дають керівнику загальну, незалежну картину поточного стану персоналу компанії та ступеню його задоволеності стимулюванням праці.

Опитування може містити різні питання, що стосуються характеру роботи:

- чи задоволені ви трудовими обов'язками, які покладено на Вас?
- чи влаштовує Вас поточний графік роботи?
- чи задоволені Ви заробітною платою, яку Ви отримуєте?
- чи відвідували Вас думки щодо зміни роботи?

У результаті аналізу отриманих відповідей керівник робить висновок щодо ефективності застосовуваної системи стимулювання праці.

Інший спосіб оцінки стимулювання праці персоналу – інтерв'ювання. Воно передбачає особисту розмову з респондентами, яка носить не анонімний характер. Опитуваний виступає від імені колективу та відповідає на задалегідь розроблені питання [35].

Перелічені соціологічні дослідження дозволяють оцінити систему стимулювання та оперативно вирішити проблеми, що виникли на підприємстві.

Коли кажуть про кількісну оцінку ефективності стимулювання праці персоналу, то мають на увазі матеріальне стимулювання. Економісти можуть використати кілька методів його аналізу.

Одним із методів аналізу стимулювання виступає оцінка застосовуваної системи преміювання на підприємстві. Її можна вважати економічно ефективною, якщо вона створює рівень оплати праці, який відповідає виконаним показникам, умовам преміювання, а також забезпечує кращий ефект, ніж використання преміальної частини заробітної плати.

Якісна оцінка системи преміювання передбачає аналіз її

функціонального призначення. Для цього перевіряється обґрунтованість розмірів заохочень, порівнюється відповідність показників преміювання поставленим завданням керівництвом. Слід враховувати, що система преміювання не має стимулюючого ефекту на персонал, якщо розмір заохочень занадто низький (менше 10% від окладу) [8].

Кількісна оцінка системи преміювання дозволяє проаналізувати вигоду від премій для роботодавця. Процес оцінки виглядає так:

- визначення досягнутого показника преміювання в аналізованому періоді;
- порівняння досягнутого показника преміювання з іншим відповідним показником із базисного періоду;
- визначення різниці між попередніми показниками та його якісний аналіз;
- аналіз ефекту у грошовому вираженні, який отримано від змін показників преміювання;
- визначення абсолютної ефективності (A_e):

$$A_e = E_d - П, \quad (2.1)$$

де E_d – показники преміювання;

$П$ – розмір премій, що виплачуються [29].

Показник абсолютної ефективності дозволяє оцінити вигідність використання преміювання для підприємства [9].

Аналіз ефекту в грошах розраховується за такою формулою:

$$E_d = U_d - U_b, \quad (2.2)$$

де E_d – показники преміювання;

U_a – показник преміювання в аналізованому періоді;

U_b – показник преміювання у базисному періоді [50].

При кількісному аналізі давно усталених систем преміювання слід брати середній показник преміювання у базисному періоді. Також витрати на преміювання повинні враховувати відрахування від розміру премій до державних фондів.

Аналіз системи преміювання дозволяє оцінити доцільність існуючої системи стимулювання праці для підприємства.

Якщо $E_d > 0$, $A_e > 0$, то систему стимулювання праці слід вважати економічно ефективною та успішною.

Таким чином, щоб оцінити існуючу систему стимулювання на підприємстві, менеджер може застосовувати якісні та кількісні методи. До перших належать соціологічні опитування, анкетування, інтерв'ювання тощо. Кількісні методи включають економічний розрахунок ефективності використовуваних методів стимулювання. Усі заходи керівництва щодо поліпшення системи стимулювання праці спрямовані, зрештою, на збільшення прибутку підприємства.

На рис. 2.3 наведено алгоритм оцінки ефективності стимулювання праці персоналу виробничого підприємства

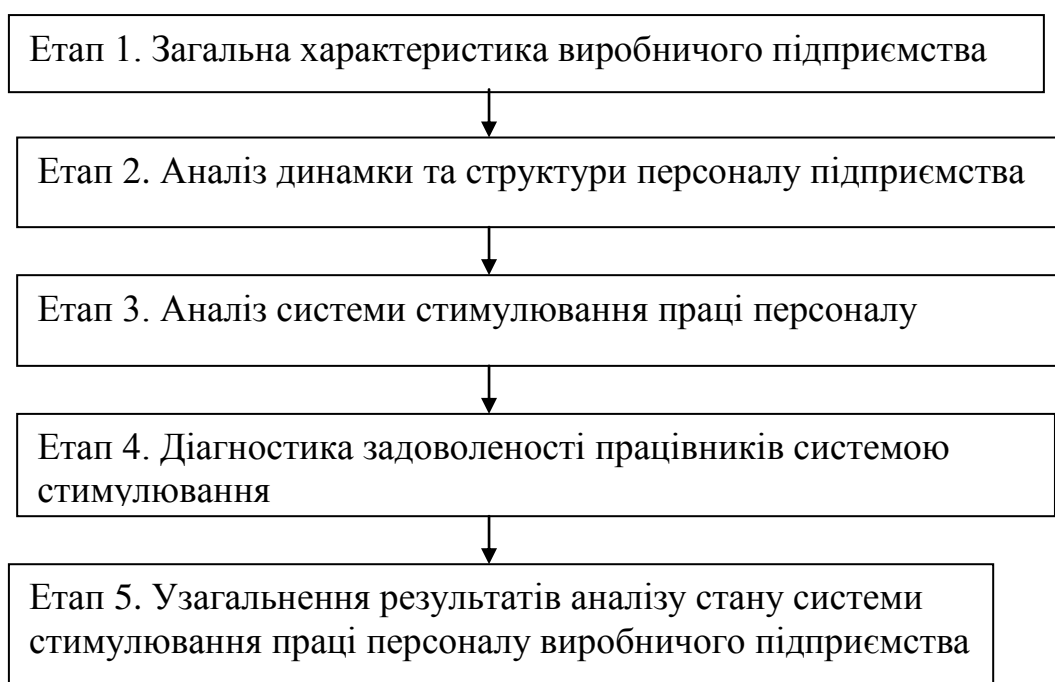


Рис. 2.3. Алгоритм аналізу стану системи стимулювання праці персоналу виробничого підприємства

Кожен етап включає певні дії та процедури.

1. Загальна характеристика виробничого підприємства:

- характеристика видів діяльності;

- аналіз активів підприємства;
- аналіз пасивів підприємства;
- аналіз фінансових результатів підприємства;
- оцінка фінансових показників підприємства.

2. Аналіз динамки та структури персоналу підприємства:

- аналіз структури працівників на виробничого підприємства за категоріями;
- аналіз розподілу персоналу виробничого підприємства за статтю;
- аналіз розподілу персоналу виробничого підприємства за віком;
- аналіз розподілу працівників виробничого підприємства за рівнем освіти;
- оцінка показників кадрової динаміки виробничого підприємства.

3. Аналіз системи стимулювання праці персоналу:

- аналіз структури заробітної плати на прикладі робітника та спеціаліста;
- аналіз структури заробітної плати на прикладі керівника;
- аналіз соціального пакету;
- аналіз пільг для вищої ланки;
- оцінка ефективності системи стимулювання праці.

2.4. Діагностика задоволеності працівників системою стимулювання

- опитування персоналу про методи стимулювання та їх застосування на підприємстві;
- аналіз інструментів морального стимулювання праці з описом кількості персоналу;
- вивчення основних аспектів, які знижують мотивацію персоналу на підприємстві;
- опитування співробітників, що виявляє чинники, які знижують мотивацію;
- інтерпретація результатів опитувань.

5. Узагальнення результатів дослідження:

- узагальнення результатів загального аналізу виробничого підприємства;
- узагальнення результатів аналізу динамки та структури персоналу підприємства;
- узагальнення результатів системи стимулювання праці персоналу;
- узагальнення результатів діагностики задоволеності працівників системою стимулювання.

Слід вказати, що використання наведеного алгоритму аналізу стану системи стимулювання праці персоналу надасть можливість виявити певні проблеми, що створить необхідне підґрунтя для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання праці на виробничому підприємстві.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Загальна характеристика виробничого підприємства

Підприємство ТОВ «МЗЗВ» виготовляє понад 80 найменувань будівельної продукції. Розташовано підприємство у м. Миколаєві [27]. Основні види діяльності суб'єкта господарювання ТОВ «МЗЗВ» наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Види діяльності ТОВ «МЗЗВ»

Код	Види діяльності
23.61	Виготовлення виробів із бетону для будівництва
23.63	Виробництво бетонних розчинів, готових для використання
25.11	Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
55.20	Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

Джерело: сформовано автором

Господарська діяльність заводу характеризується системою показників, яка показує стан капіталу і здатність підприємства фінансувати виробництво на певний проміжок часу.

Для найбільш повної оцінки діяльності заводу необхідно провести аналіз його діяльності та дати достовірну оцінку його фінансового стану. Проведемо аналіз його фінансово-економічного стану на базі фінансової звітності (додаток А).

Відповідно до табл. 3.2, за період з 2021 по 2023 рр. валюта балансу ТОВ «МЗЗВ» скоротилася на 19313 до 112278 тис. грн., або на 14,68%. Відбулося це скорочення за рахунок зменшення як оборотних активів на 3035 тис. грн., так і необоротних на 36554 тис. грн. Така тенденція є цілком логічною через війну в Україні. У підприємства зменшилася вартість основних засобів через

зростання їх зносу. Суттєво скоротилася дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами на 4411 тис. грн. та гроші та їх еквіваленти 6630 тис. грн., зокрема кошти на рахунках в банках зменшилися на 6631 тис. грн. і становили 26635 тис. грн. на кінець 2023 року. Натомість підприємство збільшило виробничі запаси на 5468 тис. грн. та готову продукцію на 4237 тис. грн. Це можна пояснити появою проблем із збутом продукції.

Таблиця 3.2

Активи ТОВ «МЗЗВ» за період з 2021 по 2023 рр., тис. грн.

Стаття	2021	2022	2023	Відхил., 2023 до 2021	
				+, -	%
Необоротні активи Нематеріальні активи	33	19	10	-23	-69,70
Незавершені капітальні інвестиції	5081	6118	5969	888	17,48
Основні засоби	47718	37921	30575	-17143	-35,93
Необоротні активи	52832	44058	36554	-16278	-30,81
Запаси	28557	30330	38262	9705	33,98
Виробничі запаси	27978	26779	33446	5468	19,54
Готова продукція	579	3551	4816	4237	731,78
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2125	2105	1913	-212	-9,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11299	1349	6888	-4411	-39,04
із внутрішніх розрахунків	1552	1349	1003	-549	-35,37
Інша поточна дебіторська заборгованість	22	7	11	-11	-50,00
Гроші та їх еквіваленти	33279	27124	26649	-6630	-19,92
Готівка	13	29	14	1	7,69
Рахунки в банках	33266	27095	26635	-6631	-19,93
Витрати майбутніх періодів	1	0	0	-1	-100,00
Інші оборотні активи	1924	510	998	-926	-48,13
Оборотні активи	78759	62774	75724	-3035	-3,85
Баланс	131591	106832	112278	-19313	-14,68

Джерело: сформовано автором

Разом із активами скорочувалися і пасиви (табл. 3.3). Найбільше

скоротився власний капітал з 110842 до 99371, що пов'язано із отриманням збитків підприємством. Позиковий капітал також зазнав негативних тенденцій. Основним тригером цього стало скорочення короткострокової кредиторської заборгованості за одержаними авансами, тобто основні контрагенти з початком війни менше почали надавати авансів ТОВ «МЗЗВ».

Таблиця 3.3

Пасиви ТОВ «МЗЗВ» за період з 2021 по 2023 рр., тис. грн.

Стаття	2021	2022	2023	Відхил., 2023 до 2021	
				+, -	%
Власний капітал	110842	97622	99371	-11471	-10,35
Позиковий капітал	20749	9210	12907	-7842	-37,79
Баланс	131591	106832	112278	-19313	-14,68

Джерело: сформовано автором

З початком війни у підприємства різко скоротилася виручка з 269179 тис. грн. до 88272 у 2023 році (табл. 3.4). Також зменшилася і собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, адміністративні витрати, витрати на збут, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток. Позитивним моментом є те, що підприємству вдалося утриматися з позитивним фінансовим результатом. Чистий прибуток у 2023 році становив 1749 тис. грн.

Таблиця 3.4

Фінансові результати підприємства ТОВ «МЗЗВ» за період з 2021 по 2023 рр. , тис. грн.

Стаття	2021	2022	2023	Відхил., 2023 до 2021	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції	269179	65088	88272	-180907	-67,21
Собівартість реалізованої продукції	220675	56943	76496	-144179	-65,34
Валовий: прибуток	48504	8145	11776	-36728	-75,72
Інші операційні доходи	80	369	1513	1433	1791,25
Адміністративні витрати	8658	4285	4696	-3962	-45,76
Витрати на збут	19139	8782	7786	-11353	-59,32
Інші операційні витрати	1201	2185	2917	1716	142,88

Продовж табл. 3.4

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	19586		2110	-17476	-89,23
збиток		6738			
Інші фінансові доходи	2119	2332	3859	1740	82,11
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	21705		1749	-19956	-91,94
збиток		4406			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3907	-292		3907	-100,00
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	17798	-4698	1749	-16049	-90,17

Джерело: сформовано автором

Далі розглянемо фінансові показники підприємства ТОВ «МЗЗВ» (табл. 3.5). У табл. 3.5 представлено показники ліквідності. Коефіцієнти ліквідності у 2022-2023 рр. зростали, що свідчить про позитивні тенденції у забезпеченні поточних зобов'язань активами. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 2,06, швидкої – до 2,9, поточної – до 5,87 (рис. 3.1).

Таблиця 3.5

Фінансові показники підприємства ТОВ «МЗЗВ» за період з 2021 по 2023 рр.

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,8	6,82	5,87	2,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,6	2,95	2,06	0,46
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,42	3,52	2,9	0,48
Коефіцієнт автономії	0,84	0,91	0,89	0,05
Рентабельність активів (ROA)	0,14	-0,04	0,02	-0,12
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,16	-0,05	0,02	-0,14
Чиста маржа	0,07	-0,07	0,02	-0,05
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2,1	2,22	2,72	0,62
Коефіцієнт заборгованості	0,16	0,09	0,12	-0,04

Джерело: сформовано автором

Високі значення коефіцієнта автономії 0,84-0,89 свідчать, що суб'єкт господарювання досить уважно слідкує за співвідношенням власного та позикового капіталу. Практично веде свою діяльність за рахунок власних

фінансових ресурсів.

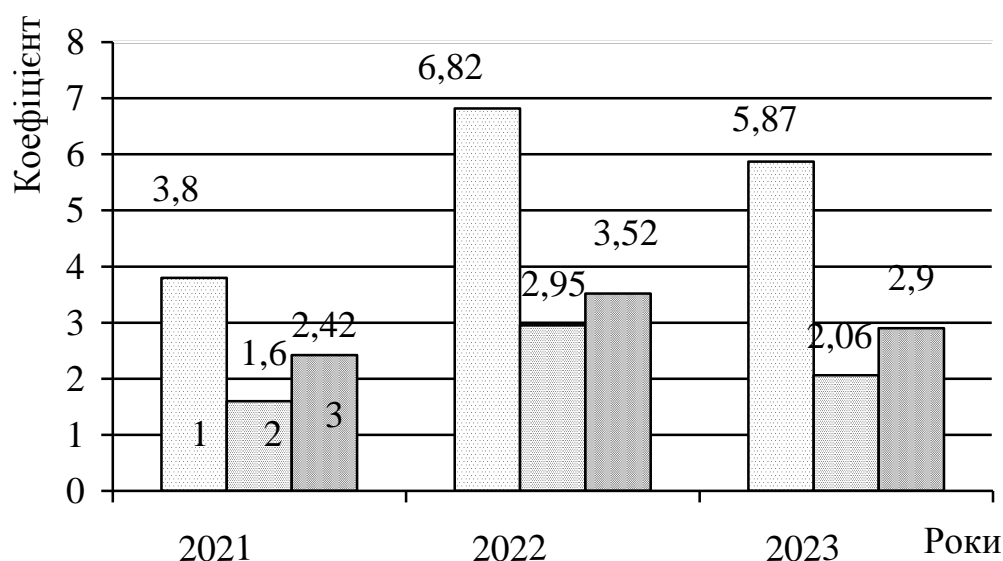


Рис. 3.1. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «М33В» за період з 2021 по 2023 рр.

1 – Коефіцієнт поточної ліквідності .

2 – Коефіцієнт поточної ліквідності .

3 – Коефіцієнт швидкої ліквідності .

Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) скоротилися до 0,02, або до 2 процентів. Але враховуючи сьогоднішню ситуацію, позитивні значення даних показників є досить яскравим прикладом як можна отримати прибуток. Можна, припустити, що були певні військові замовлення щодо побудови укріплень.

Значення коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом зросли на 0,62 і досягли 2,72. Тобто у підприємства достатньо фінансових ресурсів щоб покрити необоротні активи та значну частину оборотних. Коефіцієнт заборгованості скоротився, що є позитивною тенденцією для підприємства.

У цілому нині, за аналізований період спостерігається скорочення його діяльності через війну в Україні. Однак, підприємство функціонує, отримує прибуток, накопичило значні ресурси на банківських рахунках, забезпечує робочі місця.

Розглянемо на загальному рівні питання управління на підприємстві.

Так, на заводі сформовано лінійно-функціональну організаційну структуру, кожна одиниця в організації виконує певні обов'язки згідно з Посадовою інструкцією. Суть управління в лінійно-функціональній організаційній структурі полягає в тому, що лінійні ланки покликані командувати, а функціональні структурні підрозділи – консультувати та готувати відповідні рішення. У цій структурі чіткий поділ прав та обов'язків між різними виробничими органами.

Спеціальний апарат управління складають генеральний директор та функціональні керівники. Функціональні керівники неспроможні самостійно приймати рішення, які стосуються виробничого процесу. Усі рішення обговорюються та проходять через генерального директора.

Перевагами застосування лінійно-функціональної організаційної структури є:

- управління відбувається за типом «керівник-підлеглий», де кожен співробітник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику;
- професіоналізм функціональних керівників;
- ефективне використання ресурсів;
- покращення координаційних дій у функціональних підрозділах;
- чіткий поділ обов'язків (кожен відділ підприємства відповідає виключно за свою діяльність перед генеральним директором);
- генеральний директор приймає компетентні рішення на основі отриманих даних від кожного відділу.

Генеральному директору безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, комерційний директор та начальник виробничого відділу.

Середній рівень управління забезпечує реалізацію ефективного виробництва та доводить цілі та завдання до своїх структурних підрозділів, контролює їх якісне виконання.

Головний бухгалтер наділений широкими повноваженнями та бере участь у прийнятті важливих управлінських рішень: підготовка звітності; своєчасна оплата рахунків; проведення фінансового аналізу діяльності

підприємства; реєстрація фактів господарського життя підприємства; участь у прийнятті важливих управлінських рішень.

Менеджер з персоналу у відділі кадрів відповідає за роботу з трудовими ресурсами заводу: підбір та розстановка кадрів; розміщення інформації про вакантні посади у ЗМІ; проведення співбесіди; ведення табельного обліку працівників щодо фактично відпрацьованого часу; контроль за пунктуальністю працівників, їх своєчасний прихід на роботу; організація навчання новачків тощо.

Керівником відділу продаж є комерційний директор, який також є вищим керівником підприємства. Він призначається на посаду за наказом генерального директора. Керівник відділу продаж забезпечує організацію роботи менеджерів з продаж, розширення клієнтської бази, розробку конкурентоспроможної цінової політики, приймає участь у розробці стратегічних планів на найближчий час та на довгострокову перспективу; контролює ефективність використання ресурсів тощо.

В цілому, усі керівники та спеціалісти несуть повну відповідальність за виконання своїх трудових обов'язків, викладених у посадових інструкціях.

3.2. Аналіз динамки та структури персоналу підприємства

Для повнішої оцінки процесів стимулювання персоналу на виробничому підприємстві ТОВ «МЗЗВ» необхідно проаналізувати динамки та структури персоналу підприємства. Для цього доцільно зупинити увагу на структурі персоналу за категоріями, віковими, освітніми та статевими ознаками. Зупинимося на цих показниках більш детально.

В табл. 3.6 наведено структуру персоналу за категоріями у 2021-2023 рр. Видно, що кількість працюючих з початку війни скоротилася на 52 особи, або на 32%. Найбільшого скорочення зазнали робітники, якщо на початку війни на підприємстві працювало 111 осіб, то у 2023 році їх залишилося 68, тобто їх кількість скоротилася на 38,74%. Кількість спеціалістів скоротилася на 25%, керівників на -11,11%. Більш стабільн в

кількості – керівники.

Таблиця 3.6

Структура працівників виробничого підприємства ТОВ «МЗЗВ» за категоріями

Категорія	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення
Чисельність				
Керівники	18	17	16	-2
Спеціалісти	52	48	39	-13
Робітники	111	97	68	-43
Разом	181	162	123	-58
Питома вага, %				
Керівники	9,94	10,49	13,01	3,06
Спеціалісти	28,73	29,63	31,71	2,98
Робітники	61,33	59,88	55,28	-6,04
Разом	100,00	100,00	100,00	0

Джерело: сформовано автором

У загальному вигляді структуру працівників представлено на рис. 3.2.

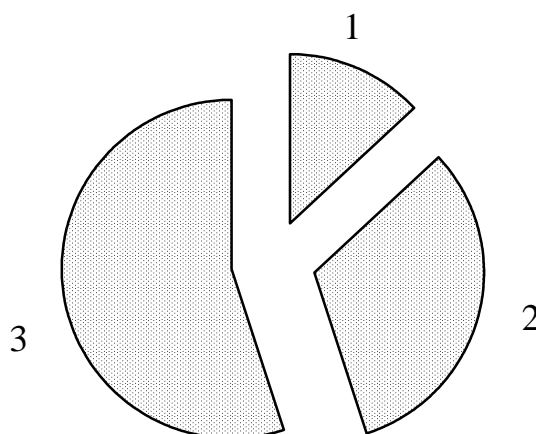


Рис. 3.2. Структура працівників ТОВ «МЗЗВ» у 2023 р. за категоріями, %

1 – Керівники.

3 – Робітники.

2 – Спеціалісти.

Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ «МЗЗВ», можна дійти до висновку, що найбільшу частку становлять працівники робочих спеціальностей – 55,28%. Ця тенденція відповідає оптимальній структурі, оскільки завод займається випуском продукції, яка вимагає важкої фізичної праці, і персонал працює у важких умовах.

У табл. 3.7 представлено структуру розподілу персоналу за статевою ознакою. Протягом 2022-2023 рр. кількість жінок скоротилась на 18 осіб, чоловіків – на 40. Значна кількість жінок вимушено виїхала за кордон, значну кількість чоловіків було мобілізовано.

Таблиця 3.7

Розподіл персоналу виробничого підприємства ТОВ «МЗЗВ» за статтю

Стать	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення
Чисельність				
Жінки	59	48	41	-18
Чоловіки	122	114	82	-40
Разом	181	162	123	-58
Питома вага, %				
Жінки	32,60	29,63	33,33	0,74
Чоловіки	67,40	70,37	66,67	-0,74
Разом	100,00	100,00	100,00	0

Джерело: сформовано автором

На заводі значну частку займають працівники чоловічої статі - близько 67%, що є логічним для підприємства, яке випускає залізобетонні вироби (рис. 3.3).

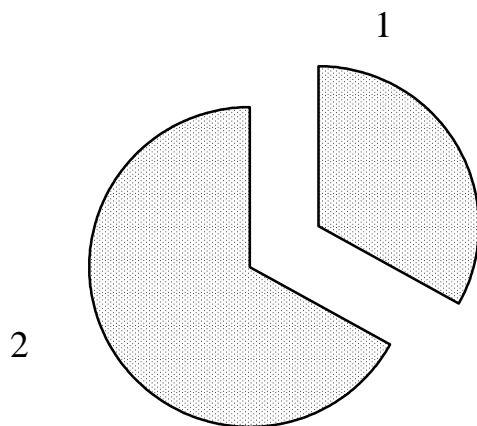


Рис. 3.3. Структура персоналу ТОВ «МЗЗВ» у 2023 р. за статтю, %

1 – Жінки.

2 – Чоловіки.

Розподіл співробітників ТОВ «МЗЗВ» за віковою ознакою представлено в табл. 3.8. Можна зробити висновок, що на підприємстві працюють співробітники різного віку, але переважають люди старшого віку. Найбільше

скоротилися вікові групи від 31 до 40 років та від 41 до 50 років. На 16 та 13 осіб відповідно, що може бути пов'язано із мобілізаційними процесами в країні.

Таблиця 3.8

Розподіл персоналу виробничого підприємства ТОВ «МЗЗВ» за віком

Вік	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення
Чисельність				
від 18 до 30 років	27	26	18	-9
від 31 до 40 років	36	31	20	-16
від 41 до 50 років	36	30	23	-13
від 50 до 60 років	40	36	29	-11
старше 60 років	42	39	34	-8
Разом	181	162	124	-57
Питома вага, %				
від 18 до 30 років	14,92	16,05	14,52	-0,40
від 31 до 40 років	19,89	19,14	16,13	-3,76
від 41 до 50 років	19,89	18,52	18,55	-1,34
від 50 до 60 років	22,10	22,22	23,39	1,29
старше 60 років	23,20	24,07	27,42	4,21
Разом	100,00	100,00	100,00	0

Джерело: сформовано автором

Найбільшу питому вагу за віком займають працівники від 50 до 60 років та старше 60 років. Загальна їх питома вага становить більше 51% (від 50 до 60 років - 23,39%, та 27,42%). Крім того, вона зросла у 2022-2023 рр. з 45,3% до 51% (рис. 3.4).

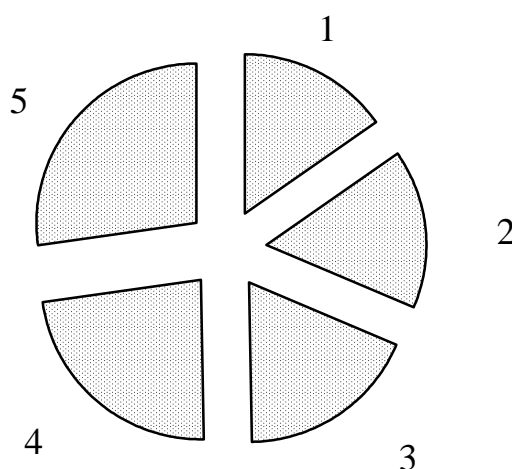


Рис. 3.4. Структура працівників ТОВ «МЗЗВ» у 2023 р. за віком, %

1 – від 18 до 30 років.

3 – від 41 до 50 років.

2 – від 31 до 40 років.

4 – від 50 до 60 років.

5 – старше 60 років

Розподіл працівників ТОВ «МЗЗВ» за рівнем освіти у 2021-2023 рр. наведено в табл. 3.9. У даному періоді кількість працівників, які мають повну вищу освіту, скоротилася на 17 осіб, кількість працівників, які не мають повну вищу освіту – на 41 особу. В цілому на підприємстві переважають співробітники другої групи, їх питома вага знаходилася в межах 67,48-70,37%. І на кінець 2023 року становила 67,48%.

Таблиця 3.9

Розподіл працівників виробничого підприємства ТОВ «МЗЗВ» за рівнем освіти

Рівень освіти	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення
Чисельність				
Кількість працівників, які мають повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	57	48	40	-17,00
Кількість працівників, які не мають повну вищу освіту	124	114	83	-41,00
Разом	181,00	162,00	123,00	-58,00
Питома вага, %				
Кількість працівників, які мають повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	31,49	29,63	32,52	1,03
Кількість працівників, які не мають повну вищу освіту	68,51	70,37	67,48	-1,03
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: сформовано автором

Основні показники кадрової динаміки підприємства ТОВ «МЗЗВ» наведено в табл. 3.10 .

Таблиця 3.10

Основні показники кадрової динаміки виробничого підприємства

ТОВ «МЗЗВ»

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення
Прийнято працівників	3	6	2	-1
Звільнені, у т.ч.	7	25	41	34
- за власним бажанням	2	10	21	19

Продовж. табл. 3.10

- порушення трудової дисципліни	1	1	3	2
- за угодою сторін	3	4	7	4
- за станом здоров'я		1	2	2
- на пенсію		2	1	1
-у зв'язку зі зміною місця проживання		4		0
- по догляду за дитиною	1		2	1
- закінчення строкового договору		2	1	1
- по переводу				0
-у зв'язку зі смертю		1	2	2
Середньооблікова чисельність	181	162	123	-58
Частковий коефіцієнт обороту по звільненню	0,04	0,15	0,33	0,29
Частковий коефіцієнт обороту по прийому	0,02	0,04	0,02	0,00
Загальний коефіцієнт обороту	0,06	0,19	0,35	0,29

Джерело: сформовано автором

На основі таблиці можна зробити такі висновки. Відбулося суттєве скорочення персоналу суб'єкта господарювання, працівники переважно звільнялися за власним бажанням. Якщо до війни у 2021 році звільнилось всього 7 осіб, то у 2022 – 25 осіб, 2023 – 41 осіб, відбулося суттєве зростання даної категорії.

Також люди звільнялися за угодою сторін, у зв'язку із погіршенням стану здоров'я, виходом на пенсію, доглядом за дитиною, закінченням строкового договору, смертю.

Коефіцієнт обороту з вибуття у 2022-2023 рр. значно зріс. З 0,04 у 2021 році до 0,33. Відповідно, загальний коефіцієнт обороту для підприємства зріс з 0,06 до 0,35. Коефіцієнт обороту по прийому залишився на низькому рівні 0,02.

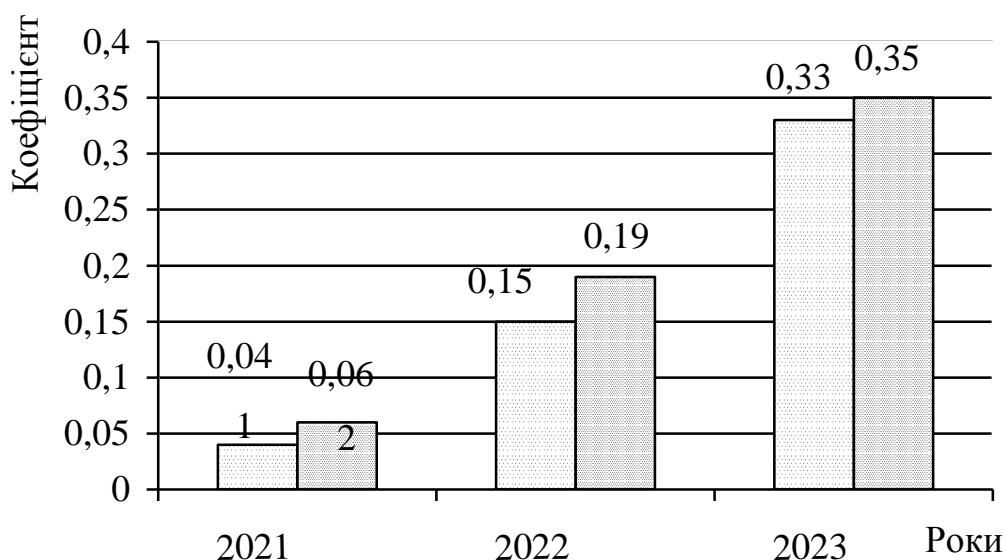


Рис. 3.5. Показники кадрового процесу ТОВ «МЗЗВ» у 2021-2023 рр.

1 – Частковий коефіцієнт обороту по звільненню.

2 – Загальний коефіцієнт обороту.

Таким чином, результати аналізу динамки та структури персоналу підприємства свідчать, що відбулося скорочення персоналу за всіма категоріями (найбільшого скорочення зазнала категорія робітники). Через специфіку діяльності ТОВ «МЗЗВ» структурі персоналу найбільшу питому вагу мають чоловіки, працівники від 50 та старше 60 років, працівники, які не мають повну вищу освіту. Через військові дії структура персоналу погіршується, люди звільняються переважно за власним бажанням.

3.3. Аналіз системи стимулювання праці персоналу

Для визначення недоліків та тих аспектів, які потрібно доповнити та покращити, слід проаналізувати існуючу систему стимулювання.

Для управління персоналом у ТОВ «МЗЗВ» застосовуються такі види методів стимулювання: матеріальні, соціально-психологічні, моральні.

Матеріальне стимулювання ТОВ «МЗЗВ» включає наступне: заробітна плата, преміальна частина.

Основний наголос у структурі стимулювання підприємство зробило на матеріальних методах стимулювання. Заробітна плата включає: посадовий

оклад, премія, доплати.

Заробітна плата на підприємстві виплачується 2 рази на місяць – 15 та 30 числа. Виплати здійснюються регулярно, без затримок, тому співробітники впевнені у своєму матеріальному становищі, що можна вважати стимулом до праці. Преміювання здійснюється 1 раз на місяць за якісне та сумлінне виконання своїх трудових обов'язків. Працівник отримає премію, якщо він виконав місячний план робіт.

Структуру заробітної плати робочого та керівного складу наведено в табл. 3.11 та 3.12 відповідно.

Таблиця 3.11

Структура заробітної плати на прикладі робітника та спеціаліста ТОВ
«МЗЗВ»

Показники	2021	2022	2023	Відхил., 2023-21
Оклад	100%	100%	100%	
Доплати та надбавки:				
- за роботу у вихідні та святкові дні;	16% від окладу	18% від окладу	20% від окладу	+4
- за суміщення професій	16% від окладу	18% від окладу	22% від окладу	+6
Премії:				
- за виконання або перевиконання плану	25% від окладу	25% від окладу	25% від окладу	0
Разом	157	161	167	+10

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що доплати за роботу у вихідні дні становлять 20% від окладу та збільшилися на 4% у 2023 році порівняно з попереднім роком. За суміщення професій робітники отримують 22% від окладу, а 2023 році надбавка збільшилася на 10%. Розмір окладу та премії залишилися незмінними.

У керівників доплати становлять більші відсоткові співвідношення проти робочого. Вища ланка отримує 30% від окладу за роботу у вихідні дні (цей показник збільшився на 10% порівняно з попереднім роком). Надбавка за суміщення професій також збільшилася на 7% та становить 25% від окладу.

Розмір премії та окладу також залишився незмінним, як і для робочого персоналу.

Таблиця 3.12

Структура заробітної плати на прикладі керівника ТОВ «МЗЗВ»

Показники	2021	2022	2023	Відхил., 2023-21
Оклад	100%	100%	100%	
Доплати та надбавки:				
- за роботу у вихідні та святкові дні;	20% від окладу	25% від окладу	30% від окладу	+10
- за суміщення професій	18% від окладу	22% від окладу	25% від окладу	+7
Премії:				
- за виконання або перевиконання плану	25% від окладу	30% від окладу	30% від окладу	+5
Разом	163	177	185	+22

Джерело: сформовано автором

Розмір премії у ТОВ «МЗЗВ» – фіксований, тому такий вид матеріального стимулювання не виступає достатнім обґрунтуванням виконувати свою роботу краще, ніж це закріплено у трудовому договорі.

Підставами для позбавлення премії співробітника у ТОВ «МЗЗВ» або часткового її урізання є:

– дисциплінарна провина – регулярні запізнення, прогули, прихід на роботу в алкогольному сп'яніння, ігнорування розпоряджень керівництва тощо;

– навмисне невиконання трудових обов'язків, які регламентовані у трудовому договорі;

– заподіяння шкоди діловій репутації;

– заподіяння матеріальних збитків.

Точний розмір преміальної суми у разі її скорочення встановлюється керівництвом підприємства та залежить від тяжкості провини та інших факторів.

До соціально-психологічних методів, що застосовуються у ТОВ «МЗЗВ», можна віднести:

- мотивація персоналу за допомогою гарантії отримання соціальних благ (лікарняний, відпустка із збереженням заробітної плати тощо).

- організація розважально-дозвілових заходів на безоплатній основі для співробітника та всієї його сім'ї.

- оснащення трудового робочого місця всією необхідною інфраструктурою, яка сприяє комфортній роботі та сприятливій обстановці (якісні меблі, багатофункціональний комп'ютер, справний принтер та сканер, зручне крісло, наявність кондиціонера у спеку влітку та теплової техніки взимку).

З розвитком підприємства керівництво вкладає кошти у створення сприятливих умов праці. У 2020-2021 рр. проводився капітальний ремонт усіх приміщень, який дозволив створити робоче місце сучасним та комфортним. На це підприємство інвестувало 17000 тис. грн. Надані нововведення дозволили підвищити задоволеність працівників своїм робочим місцем.

Одним із елементів корпоративної культури у ТОВ «МЗЗВ» є вітання співробітників із днем народження, народженням дитини чи іншою знаменною датою. З цього приводу працівнику вручається додаткова виплата чи інший цінний подарунок.

Система стимулювання ТОВ «МЗЗВ» регламентована в колективному договорі, де прописані всі пільги, що надаються, і належні компенсації. Частина матеріальних гарантій виплачується державою. До них відносяться: відшкодування витрат на обов'язкове медичне обстеження, страхування тощо. Також керівництво заводу надає інші компенсації.

У 2023 році керівник компанії надав матеріальну допомогу 12 співробітникам, які опинилися у скрутному становищі. Умовами для її отримання були: раптова втрата близького родича, проходження лікування та інші сімейні обставини.

Найбільш докладний опис соціального пакету, який діє на підприємстві ТОВ «МЗЗВ», та його зміст наведено у табл. 3.13.

Соціальний пакет ТОВ «МЗЗВ»

Перелік виплат і гарантій	Опис умов для можливості отримання
Оплата путівок до дитячих оздоровчих таборів для дітей персоналу	Вік дитини повинен відповідати діапазону від 7 до 14 років
Матеріальна допомога певним категоріям персоналу (батько-одиначка, інваліди, сім'ї з трьома і більше дітьми, пенсіонери тощо)	Для отримання матеріальної допомоги необхідно надати документ, який підтверджує умови отримання пільги, а також заяву із зазначенням необхідності цієї компенсації. Рішення щодо виплати матеріальної допомоги приймає генеральний директор за погодженням менеджером з персоналу.

Джерело: сформовано автором

Також на підприємстві ТОВ «МЗЗВ» передбачено додаткові соціальні пільги, які не відображені у колективному договорі. Вони призначені для співробітників вищої ланки та перераховані у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Пільги для вищої ланки

Категорія	Компенсація витрат на мобільний зв'язок	Надання автомобіля
Генеральний директор	Є	Є
Начальник виробничого цеху	Є	Є
Комерційний директор	Є	Є
Головний бухгалтер	Є	Ні

Джерело: сформовано автором

Отже, вища ланка підприємства має можливість отримати компенсацію витрат за мобільний зв'язок. Також керівництву надається службовий автомобіль із компенсацією бензину, за винятком головного бухгалтера.

Слід зазначити, що керівництво підприємства всіляко підтримує розвиток та навчання співробітників, тому регулярно відправляє їх на курси підвищення кваліфікації за можливістю.

Далі зробимо оцінку ефективності системи стимулювання праці через показники, які характеризують її вплив на діяльність підприємства (табл.

3.15).

Таблиця 3.15

Оцінка ефективності системи стимулювання праці

Стаття	2021	2022	2023	Відхил., 2023 до 2021	
				+, -	%
Чистий дохід реалізації продукції, тис. грн.	269179	65088	88272	-180907	-67,21
Продуктивність праці, тис. грн.	958	402	718	-240	-25,08
Витрати на оплату праці, тис. грн.	48416	16086	19331	-29085	-60,07
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	14,36	8,27	13,10	-1,26136	-8,78
Операційні витрати, тис. грн.	253398	74726	89488	-163910	-64,68
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах %	19,11	21,53	21,60	2,50	13,06
Виручка на 1 грн витрат персоналу	5,56	4,05	4,57	-0,99	-17,87
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	19586	-6738	2110	-17476	-89,23
Прибуток від операційної діяльності на 1 працівника, тис. грн.	70	-42	17	-53	-75,39

Джерело: сформовано автором

З табл. 3.15 видно, що продуктивність праці на підприємстві ТОВ «МЗЗВ» у 2022-2023 рр. суттєво скоротилася у порівнянні з 2021 роком з 958 тис. грн. до 718 тис. грн. майже на 25,08% (рис. 3.6). Це відбулося через військові події та втрату покупців продукції. Витрати на оплату праці також скоротилися, майже на 60%. Середня заробітна плата зменшалася також (з 14,36 до 13,10 тис. грн. у 2023 році). На фоні зростання доплат та надбавок, премій у відсотках до окладу можна припустити, що скоротилася кількість працівників, хто їх отримав. Оскільки темпи скорочення витрат на заробітну плату менше за темпи скорочення виручки, то частка витрат з оплати праці у виручці знижується. Операційний прибуток на одного працівника скоротився з 70 тис. грн. у 2021 році до 17 тис. грн. у 2023 році.

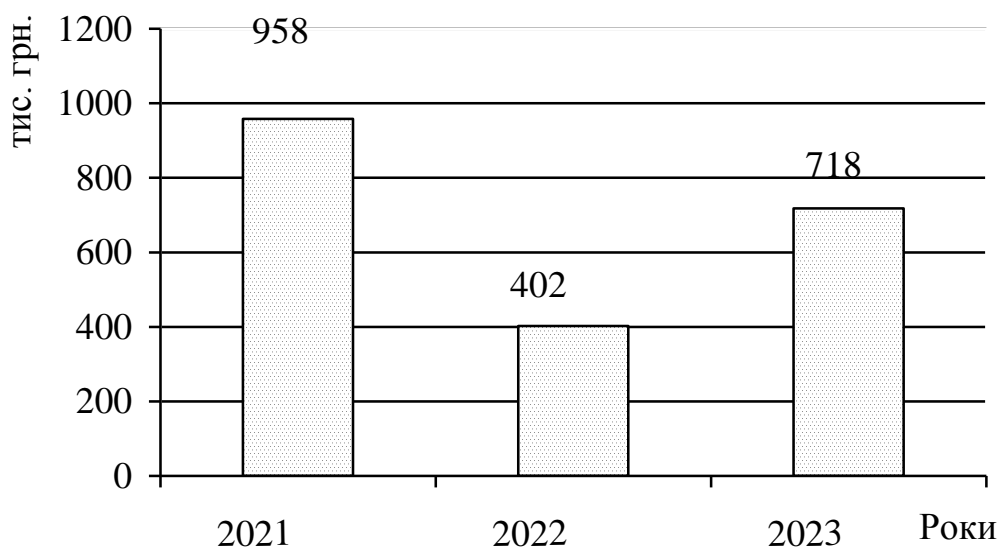


Рис. 3.6. Продуктивність праці на підприємстві «МЗЗВ», тис. грн.

Отже, сьогодні через традиційні кількісні показники оцінки ефективності системи стимулювання праці «правдиво» її оцінити не можливо. Дає суттєвий «фон» війна. А отже, потрібно використати якісні показники оцінки ефективності системи стимулювання праці через проведення анкетування, опитування. Далі проведемо діагностику задоволеності працівників системою стимулювання, що надасть можливість якісно оцінити ефективність системи стимулювання праці.

3.4. Діагностика задоволеності працівників системою стимулювання

Для того, щоб оцінити наявну систему стимулювання, було проведено опитування. Його результати наведено на рис. 3.7.

Результати на рис. 3.6 свідчать, що персонал підприємства ТОВ «МЗЗВ» не задоволений чинною системою стимулювання, тому вона потребує вдосконалення.

Чинна система стимулювання в ТОВ «МЗЗВ» ґрунтується, здебільшого, на матеріальних аспектах та стимулах. Моральне стимулювання на підприємстві почали застосовувати тільки з 2020 року, що сприятливо вплинуло на зниження плинності кадрів у 2021 році. До 2020 року керівництво підприємства вважало за краще використовувати виключно матеріальне стимулювання, що призвело до виникнення безлічі проблем. Наразі

нематеріальне стимулювання функціонує несистематично, що викликає невдоволення у персоналу.

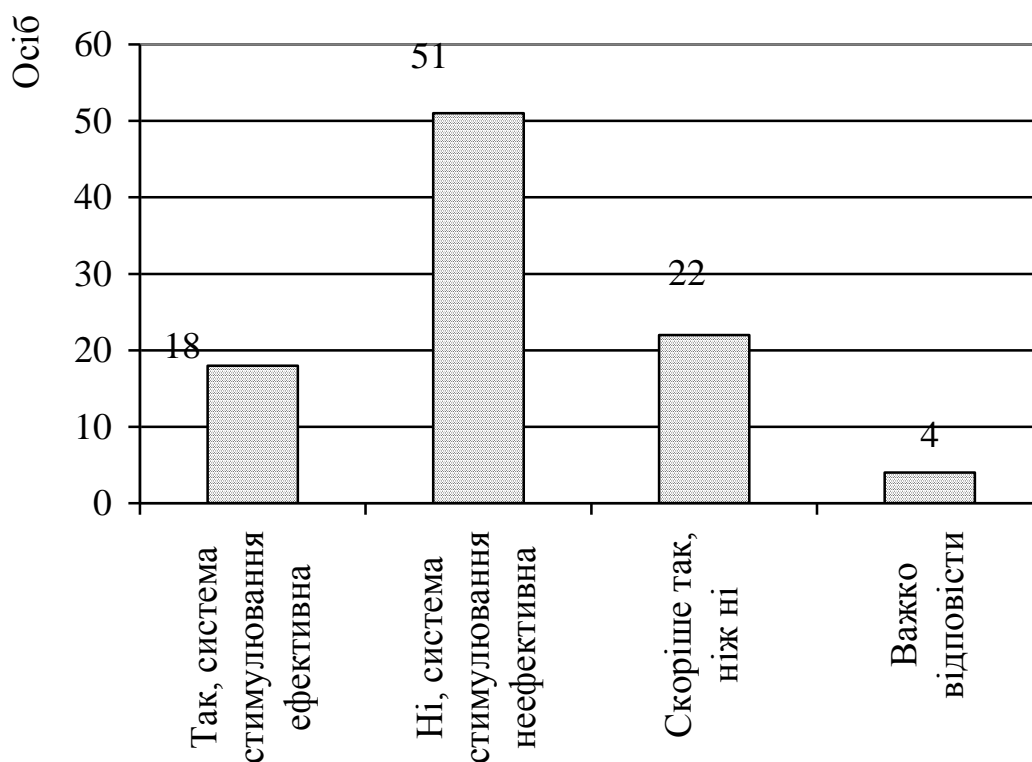


Рис. 3.7. Опитування «На Вашу думку, чи система стимулювання працівників, що використовується на підприємстві ТОВ «МЗЗВ», є ефективною та сприяє мотивації?»

Для визначення додаткових пільг та компенсацій, які використовуються на підприємстві ТОВ «МЗЗВ», було проведено опитування з переліком можливих методів стимулювання. Результат показано в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Опитування персоналу про методи стимулювання та їх застосування на підприємстві ТОВ «МЗЗВ»

Методи стимулювання	Застосування методів
Преміальні виплати	Так
Відчуття корисності на своїй посаді	Так
Подяка та визнання з боку керівництва та колективу	Ні
Безкоштовне страхування	Так
Пайова участь у продажу акцій	Ні
Компенсація витрат на ЖКП	Ні
Підвищення окладу	Ні

Продовж. табл. 3.16

Можливість кар'єрного зростання	Так
Надання путівок	Так
Компенсація витрат на проїзд до роботи	Ні
Компенсація витрат на телефонний зв'язок	Ні (тільки для топ-менеджерів)
Додаткові виплати на день народження	Так
Надання кредиту за низькими відсотковими ставками	Ні
Моральні заохочення	Ні
Підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця	Ні

Джерело: сформовано автором

Таким чином, на основі опитування персоналу можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «МЗЗВ» активно використовує такі методи стимулювання:

- премії;
- повага та подяка за якісне виконання трудових функцій підлеглими;
- страхування;
- надання путівок;
- підвищення кар'єрними сходами;
- разові виплати з нагоди дня народження, народження дитини;
- моральні заохочення.

Решта напрямів стимулювання не використовується на підприємстві та потребують удосконалення та можливого впровадження їх у структуру стимулів на підприємстві ТОВ «МЗЗВ» у разі їх доцільності та доречності.

Основний перелік інструментів морального стимулювання перелічено в табл. 3.17.

Таким чином, можна зробити висновок, що кількість працівників, які отримали подяки за сумлінне виконання трудових функцій, збільшилася на 6 осіб. Керівництво заводу стало більше залучати працівників до участі в управлінських справах підприємства (на 5 осіб порівняно з 2021 роком).

Кількість задіяних співробітників у критичних судженнях збільшилася на 8 осіб. Загалом, це низькі показники для заводу, якій налічується персонал

понад 100 співробітників. Видача подяк та запрошення працівників до участі в зборах з ухвалення управлінських рішень значно поступаються такому напрямку морального стимулювання, як критика, тож це тягне за собою виникнення безлічі проблем, що демотивують персонал.

Таблиця 3.17

Інструменти морального стимулювання праці з описом кількості персоналу

Види інструментів	Кількість задіяних співробітників, осіб	
	2022 рік	2023 рік
Вручення дипломів за відповідальне та якісне виконання трудових обов'язків	27	33
Сприяння співробітникам для їхньої участі в ухваленні рішень у справах підприємства (запрошення найкращих працівників на збори з важливих напрямів розвитку організації)	11	16
Критичні засудження (скарги з боку колег або клієнтів, покупців)	26	34

Джерело: сформовано автором

Під час дослідження було проведено опитування персоналу на анонімній основі. Анкета допомогла виявити наявні невдоволення працівників, які заважають їм комфортній роботі. Результат опитування показано в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Основні аспекти, які знижують мотивацію персоналу на підприємстві ТОВ «МЗЗВ»

Фактор	Відповідь, %		
	Так	Ні	Не знаю
Відсутність інтересу до трудових функцій, які виконуються	12	71	17
Оцінювання діяльності персоналу та її відповідність очікуванням керівництва чітко не розроблені	60	35	5
Відсутність чуйності та розуміння з боку керівництва	52	41	7

Продовж. табл. 3.18

Низький емоційний клімат у колективі	68	27	5
Авторитарний тип управління з боку керівництва без урахування інтересу працівників	14	76	10

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз наочно показано на рис. 3.7

Таким чином, аналізуючи табл. 3.18 та рис. 3.8, можна зробити висновки щодо основних чинників, які знижують мотивацію персоналу:

- у ТОВ «МЗЗВ» відсутня справедлива оцінка діяльності персоналу, тому що система врахування досягнень працівників та відповідність їхнім очікуванням керівництва чітко не розроблена;
- керівництво заводу віддає перевагу формальному типу управління, відсутня чуйність та розуміння стосовно персоналу;
- наявність негативних емоційних зв'язків у колективі.

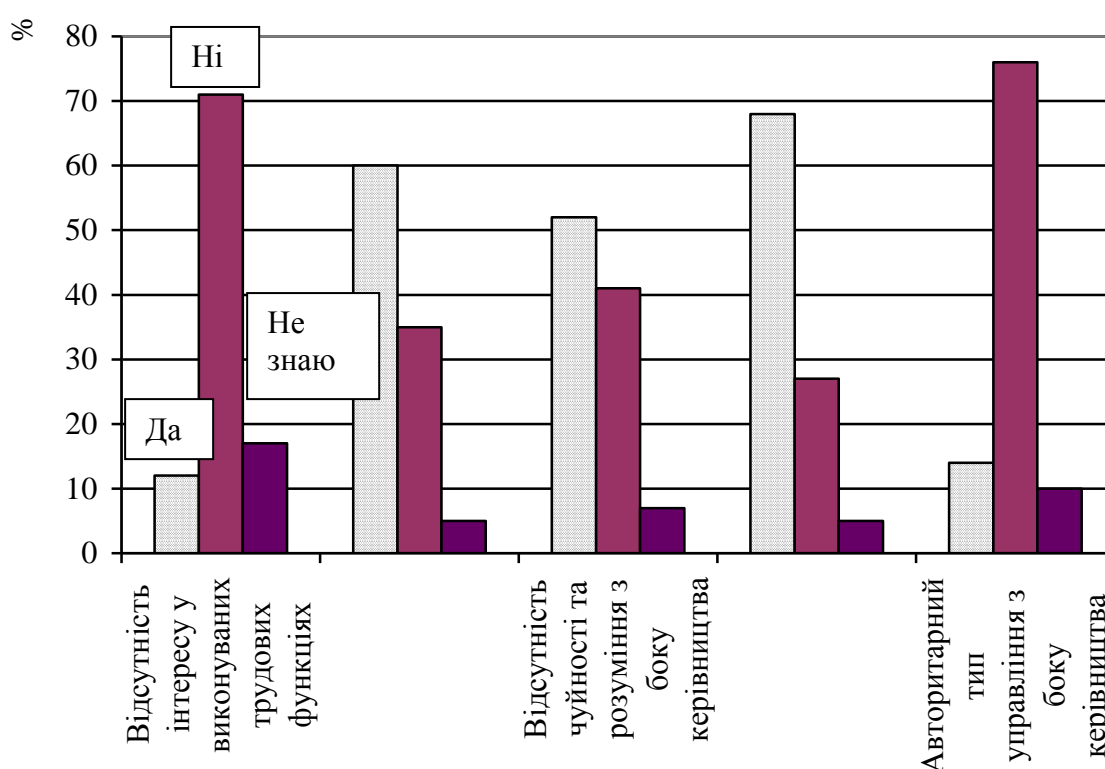


Рис. 3.8. Опитування співробітників, що виявляє чинники, які знижують мотивацію

Позитивними факторами, на думку фахівців, є наявність інтересу у виконуваних трудових функціях та врахування думки співробітників під час управління персоналом.

Також, на підприємстві було проведено опитування на тему «Які види матеріального та нематеріального стимулювання є найбільш цікавими для Вас?». Результати опитування такі: підвищення окладу, подяка керівника, премія, участь у прийнятті рішень, можливість кар'єрного зростання.

За підсумками проведеного опитування можна дійти до висновку, що персонал ТОВ «МЗЗВ» вважає найбільш мотиваційними методами стимулювання виступають матеріальні аспекти (підвищення окладу та премії), а також можливість кар'єрного зростання, що також тягне за собою підвищення заробітної плати, подяка від керівництва за виконання трудових обов'язків, участь у зборах з ухвалення організаційно-управлінських рішень.

РОЗДІЛ 4

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що для вдосконалення функціонування підприємства та поліпшення роботи персоналу необхідно вдосконалити існуючу систему стимулювання праці на підприємстві.

Для ефективної реалізації комплексу заходів щодо вдосконалення системи стимулювання було розроблено алгоритм, який представлено на рис. 4.1. Під час дослідження було враховано інформацію щодо мотиваційної структури підприємства та розглянуто думки персоналу, їхні невдоволення та фактори, що потребують запровадження або покращення.

Серед негативних чинників, що впливають на стимулювання праці, було виокремлено:

- фіксований розмір премії, яка не дає мотивації для поліпшення своїх трудових показників серед робітників;
- неможливість навчатися за рахунок підприємства;
- погано розвинене моральне стимулювання;
- низькі емоційні зв'язки на підприємстві;
- відсутність справедливої оцінки діяльності працівників.

Для ефективного вдосконалення системи стимулювання праці необхідно приділити увагу позитивним факторам мотивації, які застосовуються на підприємстві, і постаратися ліквідувати негативні, які негативно впливають на роботу персоналу.

Перша проблема, яку виявлено під час проведеного дослідження, – це застосування фіксованої премії. У чинній системі стимулювання немає істотної залежності від розміру заробітної плати та результативності

виконуваних трудових обов'язків, що знижує результативність матеріального фактора стимулювання. Для вирішення цієї проблеми необхідно внести корекційні дії в систему стимулювання праці на підприємстві ТОВ «МЗЗВ».

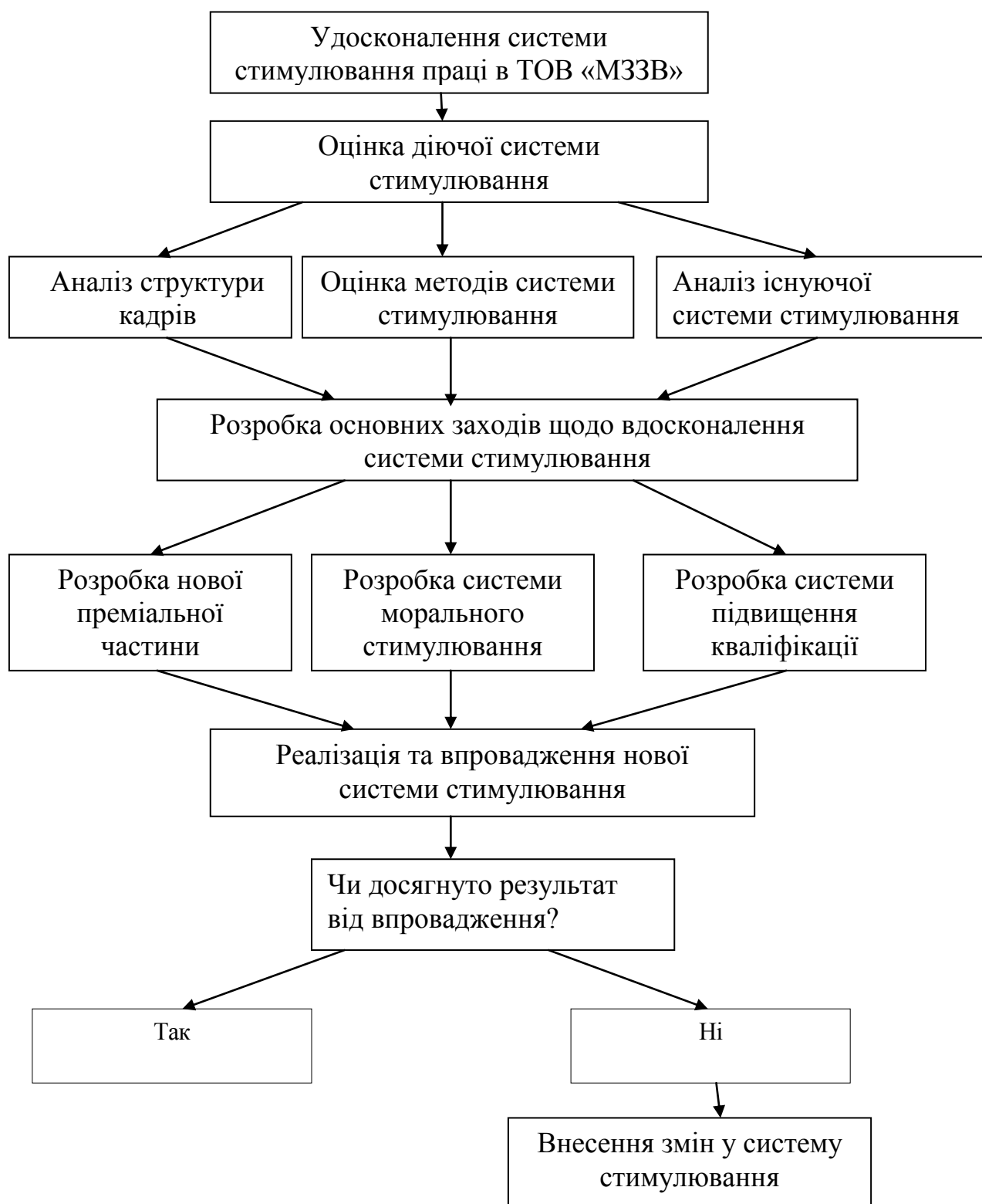


Рис. 4.1 Алгоритм реалізації комплексу заходів щодо вдосконалення системи стимулювання у ТОВ «МЗЗВ»

У процесі анкетування співробітників було виявлено, що матеріальні чинники відіграють значну роль у мотивації співробітників. Необхідно впровадити таку систему преміювання, яка б мала позитивний вплив на трудову активність персоналу. Працівники мають бути обізнані, в якому випадку розмір їхньої винагороди підвищиться і на скільки. Таким чином, для вирішення проблеми, пов'язаної з фіксованою частиною премії, необхідно в систему стимулювання праці впровадити змінну частину премії за допомогою показників КРІ.

Грошове стимулювання на основі КРІ мотивує кожного працівника, зростає його внесок у колективну працю, що сприятливо впливає на функціонування підприємства. Досвід світових компаній показує, що використання методики КРІ дає змогу збільшити прибуток організації до 30% завдяки збільшенню мотивації працівників та їхньої зацікавленості в справах організації.

Конкурентні переваги від впровадження стимулювання на базі КРІ:

- справедливість - дає достовірну оцінку внеску кожного працівника на основі виконаної роботи;
- орієнтованість на досягнення результату - співробітник отримує винагороду за якісне виконання трудових функцій, перевиконання плану;
- зрозумілість - співробітник чітко обізнаний про винагороду і способи її отримання, а керівництво підприємства знає, за які результати і скільки він готовий виплатити;
- керованість - дає змогу модифікувати зусилля співробітників, кардинально не змінюючи всю систему стимулювання;
- незмінність - кожен працівник організовує свій трудовий процес, орієнтуючись на розроблену систему мотивації.

Для впровадження системи КРІ запрошується фахівець, який розробляє ключові показники для кожного підрозділу. Ключові показники КРІ можуть бути різними та залежать від:

- специфіки трудових функцій,

- бажаного результату,
- досвіду працівників.

Система КРІ здатна враховувати не тільки грошові показники, а й показники основних виробничих процесів, ефективне використання ресурсів тощо. У табл. 4.1 показано шаблон застосування особистої результативності працівника.

Таблиця 4.1

Приклад КРІ на основі особистої результативності працівника

Ключові показники системи КРІ	Вага	Плановий	Фактичний	Результат, %
Ключовий показник 1				
Ключовий показник 2				
Коефіцієнт результативності				

Кожному з розроблених ключових показників (обсяг продаж, залучення нових клієнтів) присвоюється своя вага від 0 до 1. Сума ваг всіх показників становить 1. Таким чином, керівник ранжує показники, орієнтуючись на стратегічні плани та власні очікування від персоналу.

Розглянемо приклад розрахунку преміальної частини КРІ менеджера з продаж. Приклад наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2.

КРІ для менеджера з продажу

Ключові показники системи КРІ	Вага	Плановий, тис. грн	Фактичний, тис. грн	Результат, (факт/план), %
Обсяг продаж	0,3	15000	2100	120
Середній чек	0,4	50	55	110
Відсоток лояльних клієнтів із великою сумою замовлення	0,2	70	83	102,5
Середня рентабельність, %	0,1	12	16	108,3
Коефіцієнт результативності	1			42+ 44 + 23,7 +13,3 = 123,0

Розмір преміальної частини розраховується з урахуванням коефіцієнта результативності (табл. 4.2). Для отримання коефіцієнта результативності показники результату множаться на відповідну вагу. Сума одержаних показників є підсумковим коефіцієнтом результативності.

Далі наведено приклад розрахунку премії за коефіцієнтом результативності (табл. 4.3). У розглянутому прикладі коефіцієнт результативності становив 123,0. Він потрапляє в діапазон >120, отже співробітник отримає премію в розмірі 15000 грн.

Таким чином, менеджер з продажу бачить, який розмір премії, Який він може отримати, на які ключові показники варто орієнтуватися, які результати можна покращити.

Таблиця 4.3

Розрахунок премії за коефіцієнтом результативності

Коефіцієнт результативності, %	Частка премії, %	Підсумкова премія у грошовому вираженні, грн.
<80	0	0
80-90	0,3	4500
90-100	0,6	9000
100-110	0,7	10500
110-120	0,9	13500
>120	1	15000

Впровадження та ефективне використання даної системи мотивації потребує певних знань у керівників для її застосування. Для успішного включення системи КРІ допоможуть незалежні експерти та фахівці, які мають необхідні знання, вміння, навички. Терміни проекту визначаються індивідуально, проте розробка та впровадження її складе щонайменше 2 місяця. Вартість системи, що розробляється, залежить від безлічі фактором, орієнтовна вартість для ТОВ «МЗЗВ» становить 40 тис. грн.

Наступна проблема, яка була виявлена в ході аналізу системи стимулювання на підприємстві ТОВ «МЗЗВ» – погано розвинене моральне стимулювання. Для її вдосконалення рекомендується змінити систему

нематеріального стимулювання. Для цього керівництву заводу рекомендується:

- влаштовувати спільні зустрічі частіше, а не лише 2 рази на рік на Новий рік та 8 березня; можна збиратися разом на святкування Дня народження чи організувати виїзди на природу;
- надрукувати брошури із фотографіями кращих працівників з перерахуванням їх досягнень та високих трудових показників;
- робити пам'ятні подарунки найкращим співробітникам у вигляді толстовки, кухлів із символікою компанії;
- розробити етапи кар'єрного зростання;
- розглянути варіант гнучкого робочого графіка для вузького кола спеціалістів;
- надавати вихідні дні для працівників, які перевиконали план;
- впровадити різні бонуси (дотації на харчування, знижки на оплату абонементу до спортивної зали тощо).

Приблизні витрати на реалізацію наведених вище рекомендацій представлені у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Витрати на вдосконалення морального стимулювання у ТОВ «МЗЗВ»

Фактор впливу	Сума, грн.
Виїзні зустрічі	40000
Видання брошурок	5000
Майки, толстовки, кухлі тощо	15000
Додаткові бонуси	50000
Разом	110000

Третій фактор, який знижує зацікавленість працювати краще – навчання та підвищення кваліфікації за власний рахунок. Проведене опитування персоналу показало, що співробітники незадоволені тим, що керівництво підприємства не виділяє дотації на покращення знань своїх підопічних. Для покращення якості виробленої продукції, збільшення зацікавленості працівників, зростання конкурентоспроможності та результативності

діяльності підприємства керівництву необхідно відправляти своїх підлеглих на курси підвищення кваліфікації, конференції з обміну досвідом та інші семінари, які благотворно вплинуть на успіх заводу у довгостроковій перспективі. ТОВ «МЗЗВ» рекомендується повністю чи частково оплачувати проходження навчання заінтересованих осіб. Такі витрати приведуть до стимулювання працівників та позитивно вплинуть на виробничий процес загалом.

Комплекс заходів щодо вирішення цієї проблеми включає:

- відправити керівників вищої ланки на бізнес-тренінги;
- направити робітників та спеціалістів на технічне навчання;
- надіслати менеджерів заводу на семінар «емоційний інтелект».

Наявність низького емоційного інтелекту приносить багато негативних емоцій (гнів, ворожість, відсутність взаємопідтримки). Таким чином, дані емоції заважають розвитку сприятливого клімату на підприємстві, знижують мотивацію та здатні зруйнувати навіть найсильнішу команду.

Проходження семінару на тему «емоційний інтелект» дозволить навчитися:

- керувати власними емоціями,
- отримувати радість на роботі,
- ефективно мотивувати та спрямовувати підлеглих у необхідне русло,
- бути лідером, створювати та гуртувати колектив,
- ставити та досягати цілі тощо.

Технічне навчання вважається плановим навчанням технічних спеціалістів. Її проходження дозволяє підвищити технічну грамотність підлеглих, дізнатися нововведення з технологічних обладнання, поліпшити навички роботи з технічним забезпеченням, зміцнити знання щодо пожежної та аварійної ситуації, перейняти досвід з ліквідації збоїв у виробничому процесі тощо. Технічне навчання визнано покращити якість роботи фахівців, їх професіоналізм та вміння, що дозволить налагодити виробничий ланцюжок, підвищити прибуток підприємства.

Тренінг із ефективного виробництва для вищої ланки дозволить отримати навички з управління персоналом, виявляти потреби персоналу, розробити власний стиль управління для різних ситуацій. Проходження семінару дозволить керівникам структурних підрозділів розподіляти свої завдання у міру їх важливості та навчить ефективно стимулювати своїх підлеглих.

Статті витрат на вирішення цієї проблеми представлено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Витрати на комплекс запропонованих заходів

Найменування заходу	Вартість, грн.
Тренінг для керівників вищої ланки	40000
«Емоційний інтелект»	30000
Технічне навчання	30000
Разом	100000

Таким чином, запропоновані заходи щодо вирішення проблем, що виникли в ході аналізу у 3 розділі, дозволять покращити систему стимулювання праці та ефективно використати трудовий потенціал працівників.

4.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Після того як запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання необхідно проаналізувати, наскільки вони будуть ефективними для стимулювання персоналу ТОВ «МЗЗВ». Для цього проведено анкетування персоналу з метою визначення, наскільки працівники будуть задоволені роботою з новою системою стимулювання. Ця оцінка допоможе зрозуміти майбутній емоційний клімат у колективі, наскільки працівники будуть задоволені типом управління, чи з'явиться у них мотивація виконувати свої трудові функції краще та якісніше.

Анкета містить 13 тверджень, кожне з яких необхідно оцінити від 1 до 5 балів. П'ятибальна шкала відповідає наступним значенням:

– 1 бал – повністю згоден,

- 2 бали – згоден,
- 3 бали – згоден не повною мірою,
- 4 бали – не згоден,
- 5 балів – зовсім не згоден.

За підсумками анкетування кожен працівник може набрати від 13 до 65 балів. Якщо працівник набрав 37 і більше балів – це означає, що запропоновані рекомендації не покращать систему стимулювання та вказують на незадоволеність підлеглого своєю трудовою діяльністю. Відповідно, якщо працівник набере менше зазначеної кількості балів, то запропоновані рекомендації будуть мати результативний ефект для покращення стимулювання працівників.

Результат дослідження містить такі значення, які представлені у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Результат анкетування співробітників про запропоновані рекомендації

Частка працівників, %	Кількість балів
6	>40
43	30-40
34	20-30
17	14-20

Результат анкетування представлено на рис. 4.2. Результат проведеного анкетування означає, що більшість працівників ТОВ «МЗЗВ» буде задоволеною реалізацією рекомендацій.

Для подальшого обґрунтування запропонованих рекомендацій було проведено опитування, яке влаштовувалося для аналізу чинної системи стимулювання. Він дозволяє порівняти результати дослідження до запровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи стимулювання та після.

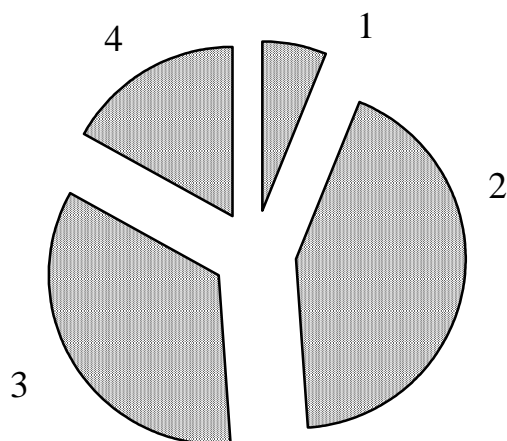


Рис. 4.2. Результати анкетування співробітників щодо запропонованих рекомендацій

1 – >40.

3 – 20-30.

2 – 30-40.

4 – 14-20.

Результати представлені у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Основні аспекти, які знижують мотивацію персоналу на підприємстві ТОВ «МЗЗВ»

Фактор	До запропонованих рекомендацій			Після реалізації запропонованих рекомендацій		
	Відповідь, %			Відповідь, %		
	Так	Ні	Не знаю	Так	Ні	Не знаю
Відсутність інтересу до трудових функціях, що виконуються	12	71	17	7	85	8
Оцінювання діяльності персоналу та її відповідність очікуванням керівництва чітко не розроблено	60	35	5	24	69	7
Відсутність чуйності та розуміння з боку керівництва	52	41	7	30	64	6

Продовж. табл. 4.7

Низький емоційний клімат у колективі	68	27	5	34	62	4
Авторитарний тип управління з боку керівництва без урахування інтересу працівників	14	76	10	10	84	6

Після реалізації запропонованого комплексу заходів буде помітна позитивна динаміка – ті фактори, які викликали негативну реакцію у співробітників та погіршували їхню трудову діяльність, зміняться на краще. Усі аспекти, які знижували мотивацію працівників, стануть задовольняти працівників заводу. Таким чином, персонал стане більш задоволеним системою стимулювання праці, що приведе до покращення трудової діяльності та підвищенню ефективності підприємства.

Економічний ефект від заходів, які будуть реалізовані, буде виражатися в зниженні коефіцієнта плинності кадрів. У ході дослідження було виявлено, що у ТОВ «МЗЗВ» за власним бажанням звільнилося 41 працівників. Якщо враховувати, що у пошук, підбір та опитування одного співробітника йдуть витрати у вигляді однієї зарплати, то можна дійти до невтішного висновку, що підприємство тільки у 2023 році втратило 574 тис. грн. Очікується у 2024 році витрати ще зростуть.

При впровадженні запропонованих рекомендацій очікується зниження рівня плинності кадрів на 60%, тобто витрати на відбір нових претендентів на посаду становитимуть 344 тис. грн. Заощаджена сума коштів є виправданою для розміру інвестування у запропонований проект. Підсумкова вартість проекту становить 250 тис. грн. (табл. 4.8).

Таким чином, можна розрахувати коефіцієнт економічної ефективності за такою формулою:

$$E = P / Z, \quad (4.1)$$

де P – результат від впровадження проекту, економія виробництва, тис. грн.; Z – видатки на проект, тис. грн.

$$E = 344 / 250 = 1,38$$

Таблиця 4.8

Кошторис витрат на інвестування у запропонований проект щодо
вдосконалення системи стимулювання у ТОВ «МЗЗВ»

№ проблеми	Комплекс рекомендацій	Вартість, тис. грн.
1	Використання методики оцінки співробітників на основі КРІ	40
2	Виїзні зустрічі	40
	Видання брошурок	5
	Майки, толстовки, кухлі тощо.	5
	Додаткові бонуси	50
	Разом	110
3	Тренінг для керівників вищої ланки	40
	«Емоційний інтелект»	30
	Технічне навчання	30
	Разом	100
Загальна сума проекту		250

Коефіцієнт економічної ефективності становить більше 1. Цей показник означає хорошу економічну ефективність від реалізації проекту. До того ж запропоновані рекомендації допоможуть покращити систему стимулювання, що призведе до зростання прибутку, збільшення продаж, розширення клієнтської бази та загальної конкурентоспроможності організації.

Таким чином, запропонований комплекс заходів дозволить знизити рівень плинності кадрів, що призведе до зменшення витрат, які витрачаються на пошук претендентів на нову посаду. Дане впровадження дозволить збільшити прибуток та обсяг продаж, покращить якість виконуваних трудових функцій, оскільки співробітники ТОВ «МЗЗВ» будуть зацікавлені у виконанні своїх обов'язків та будуть мотивовані досягати кращих результатів за системою показників КРІ.

Далі розглянемо загальні рекомендації для керівництва підприємства, які враховують специфіку воєнної ситуації в країні (табл. 4.9).

Загальні рекомендації для керівництва підприємства, які враховують
специфіку воєнної ситуації в країні

Напрямок рекомендацій	Опис рекомендацій
Підтримка відкритого спілкування	Можливість отримувати своєчасну та достовірну інформацію, спілкування допоможе зберегти належну довіру до керівництва ТОВ «МЗЗВ» та запобігти можливій паніці. Розуміння стратегічних цілей підприємства ТОВ «МЗЗВ» та необхідності тактичних кроків для їх досягнення надасть можливість згуртувати колектив навколо чіткої ідеї «виживання». Зворотний зв'язок допоможе керівництву швидко отримувати відгуки щодо його політики та чітко розуміти нагальні потреби співробітників. У центрі комунікації має знаходитися насамперед висвітлення поточних подій, готовність підприємства протистояти викликам сучасності та можливі варіанти адаптації до змін. Питання інформаційної безпеки повинно залишатися в центрі уваги політики стимулювання. Так, співробітники повинні бути проінформовані про найближче бомбосховище та правила поведінки в надзвичайних ситуаціях, щоб мінімізувати стрес.
Фізична та психічна безпека	Підтримання безпеки на робочому місці є одним із головних інструментів стимулювання, і його важливість для підприємства зростає з початком військових дій. Постійний стрес та тривога за себе та своїх близьких практично виснажують працівників, що призводить до психологічних розладів, порушень сну та негативно впливають на продуктивність. У цьому випадку дуже важлива індивідуальна психологічна консультація співробітників. Співробітників необхідно навчити самостійно створювати здорову психологічну атмосферу. Попередити фізичне виснаження та психічне вигорання допоможуть психологи, фізіотерапевти та реабілітологи.
Винагорода	Початок бойових дій в Україні призвів до звільнення працівників ТОВ «МЗЗВ» за власним бажанням. Деякі співробітники вважають за краще працювати віддалено. Керівництву підприємства слід активно використовувати моделі віддаленого найму, необхідно переглянути обсяг та тип роботи. Керівництву необхідно надати можливість перерозподіляти частину роботи, яку дистанційні працівники не можуть виконувати віддалено, а також компенсацію за таку роботу іншим членам робочої групи. Нові інструменти заохочення можуть бути винагородою для тих, хто підтримує поточні технічні процеси, за добровільну роботу під час повітряних попереджень; винагороди для працівників, які працюють замість відсутніх колег під час бойових дій.

Отже, крім традиційних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання праці слід сьогодні враховувати і специфічні, які відповідають умовам воєнного стану.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні, методологічні основи та обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу на виробничому підприємстві. Отримано такі висновки:

1. У сучасному суспільстві з розвитком суспільних відносин змінюються потреби та інтереси працівників. Керівництво підприємств більше не обмежується мотивацією співробітників через матеріальний вплив, а все більше використовує методи підвищення інтересу до роботи, вдосконалення та саморозвитку. Зовнішній вплив на трудові функції підлеглих здійснюється через стимулювання. Воно включає певні принципи та вимоги, які необхідно враховувати при управлінні людськими ресурсами. Систему стимулювання спрямовано на мотивацію працівників виконувати свої трудові обов'язки якісно та на високому рівні. Персонал може виконувати свої функції з різною віддачею і це залежить від того, наскільки співробітник мотивований працювати краще.

2. Стимулювання праці займає одну з головних ланок у системі функціонування підприємства, тому що воно виступає головним мотивом поведінки працівників. Економісти виділяють кілька способів стимулювання: заробітна плата, бонуси, участь у прибутку організації та акціонерному капіталі, управління вільним часом тощо.

3. До властивостей системи стимулювання праці персоналу відносяться: спрямованість та націленість на виконання конкретизованих функцій, детермінованих зовні, сполученість складових системи стимулювання праці між собою, зв'язок системи з організацією, що визначається зв'язком між підсистемами, системними елементами та ієрархічним порядком, володіння здатністю саморегуляції, тобто може зберігати внутрішню стабільність свого розвитку на відносно постійному рівні, незважаючи на негативні зовнішні чинники впливу.

4. На підприємстві, як правило, застосовується не одна форма

стимулювання, а цілий комплекс, що включає складний процес, який поєднує різні види та форми організації стимулювання. Для успішного вдосконалення системи стимулювання необхідно розробити правильну структуру стимулювання, яка дозволить поліпшити трудовий процес.

5. Для оцінки існуючої системи стимулювання на підприємстві застосовуються якісні та кількісні методи. До перших належать соціологічні опитування, анкетування, інтерв'ювання тощо. Кількісні методи включають економічний розрахунок ефективності методів стимулювання, які використовуються. Усі заходи керівництва щодо поліпшення системи стимулювання праці спрямовані, зрештою, на збільшення прибутку суб'єкта господарювання

6. В якості об'єкту дослідження обрано підприємство ТОВ «Миколаївський завод залізобетонних виробів». Встановлено, що сьогодні спостерігається скорочення його діяльності через війну в Україні. Однак, підприємство функціонує, отримує прибуток, накопичило значні ресурси на банківських рахунках, показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності відповідають нормативам, а також забезпечує робочі місця. ТОВ «МЗЗБ» має організаційну структуру лінійно-функціонального типу, прагне до підвищення ступеня адаптивності та швидкості реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок раціонального розподілу функціональних завдань між структурними одиницями.

7. Результати аналізу динамки та структури персоналу підприємства свідчать, що відбулося скорочення персоналу за всіма категоріями (найбільшого скорочення зазнала категорія робітники). Через специфіку діяльності структурі персоналу найбільшу питому вагу мають чоловіки, працівники від 50 та старше 60 років, працівники, які не мають повну вищу освіту. Через військові дії структура персоналу погіршується, люди звільняються переважно за власним бажанням.

8. Аналіз системи стимулювання праці персоналу показав: 1) складові елементи виплат: оклад, премія, доплати/бонуси; 2) присутня тенденція до

збільшення надбавок за роботу у вихідні та святкові дні, а також за суміщення посад; 3) наявність соціального пакету та низки додаткових пільг (компенсацій) для керівництва та керівних посад. Однак на фоні зростання доплат та надбавок, премій у відсотках до окладу скоротилася кількість працівників, хто їх отримує. Дає суттєвий «фон» війна.

8. З метою аналізу існуючої системи стимулювання праці персоналу було проведено анонімне опитування на основі анкетування для виявлення морального клімату у колективі, ступеню задоволеності працівників, пріоритетів у мотивації. В результаті проведеного анкетування з'ясувалося, що на підприємстві склався негативний та несприятливий клімат. Було виявлено такі невдоволення на думку персоналу: на підприємстві відсутня справедлива оцінка діяльності персоналу, оскільки систему обліку досягнень працівників та відповідність їх очікуванням керівництва чітко не розроблено; керівництво надає перевагу формальному типу управління, відсутня чуйність та розуміння по відношенню до персоналу; наявні негативні емоційні зв'язки у колективі.

9. Для усунення проблем було запропоновано низку заходів, які допоможуть вдосконалити систему стимулювання праці. Для вирішення проблеми, пов'язаної з фіксованою частиною премії, було запропоновано впровадити систему показників КРІ. Грошове стимулювання на основі КРІ мотивує індивідуальні результати кожного співробітника, його внесок у колективну працю, що сприятливо впливає на функціонування організації. Для вдосконалення морального стимулювання було рекомендовано змінити систему нематеріального стимулювання. З цією метою було запропоновано такі заходи: влаштовувати спільні зустрічі частіше; надрукувати брошурки із фотографіями кращих працівників з перерахуванням їх досягнень та високих трудових показників; робити пам'ятні подарунки найкращим співробітникам у вигляді толстовки, кухлів із символікою компанії; розробити етапи кар'єрного зростання; розглянути варіант гнучкого робочого графіка для вузького кола спеціалістів; надавати вихідні дні для працівників, які перевиконали план; впровадити різні бонуси (дотації на харчування, знижки на оплату абонементу

до спортивної зали тощо). Також було рекомендовано відправити персонал на різні курси та підвищення кваліфікації за рахунок коштів підприємства. За підсумками пройденого навчання працівники збагатяться новими навичками та вміннями, обмінюються досвідом та зможуть застосовувати отримані знання на практиці.

10. При впровадженні запропонованих рекомендацій очікується зниження рівня плинності кадрів на 60%, що дозволить знизити витрати на персонал. Витрати реалізацію проекту становлять 250 тис грн. Коефіцієнт ефективності становить 1,38, що говорить про економічну ефективність.

11. Наведено також загальні рекомендації для керівництва підприємства, які враховують специфіку воєнної ситуації в країні за напрямками: підтримка відкритого спілкування, фізична та психічна безпека, винагорода.

Запропонований комплекс заходів допоможе покращити процес стимулювання в організації, підвищити мотивацію працівників та збільшити зацікавленість у здійснюваній трудовій діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 152 - 163.
2. Артеменко А. К. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зниження соціального захисту Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 361 - 368.
3. Беленікін, О. Удосконалення системи стимулювання праці на промисловому підприємстві: кваліфікаційна робота: 073 Менеджмент. Київ, 2021. 94 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5cc51f4b-d057-4df0-932c-c7b73d027f6c/content>
4. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, 2023 (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
5. Вербівська Л. В. Особливості застосування нематеріального стимулювання працівників ПАТ НАСК "Оранта" Фінансові дослідження. 2019. № 2. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_23.
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8543>
7. Гавловська, Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management, 2023 (2), С. 30–36. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))
8. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство, 2022 (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
9. Герасименко О., Потапенко А. (2023). Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного

стану. Економіка та суспільство, 2023 (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

10. Герасимяк Н. В. Сутність та складові стимулювання інноваційної активності працівників підприємства Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 15. С. 80-89.

11. Гончаренко Н. Г. Матеріальне стимулювання праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 295 - 300.

12. Давидова О. В. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. № 4. С. 61- 68

13. Дибач І. Науково методичне забезпечення матеріального стимулювання праці науково педагогічних працівників Проблеми і перспективи економіки та управління 2019. №4. С. 37-51.

14. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (70) URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03

15. Доник К.М. Обелець Т.В. Особливості мотивації персоналу під час війни <https://mpreproc.fmm.kpi.ua/article/view/298238/291039>

16. Дорофєєв О. В. Мотивація та стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Економічний форум. 2018. № 4. С. 152 - 157

17. Железний М. Ф. Вдосконалення механізму стимулювання праці в аграрних формуваннях за рахунок впровадження КРІ (ключових показників результатів діяльності) Інноваційна економіка. 2017. № 7-8. С. 55 - 60.

18. Забаштанський М. М. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 24(2). С. 49 - 52.

19. Зайнчковський А. О. Формування системи стимулювання праці з метою підвищення ефективності діяльності підприємства Наукові праці

Національного університету харчових технологій. 2020. Т. 26, № 6. С. 82 - 89.

20. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. Економічний простір, (170), 75-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>

21. Колесник В. І. Стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості. Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12, Вип. 2. С. 62 - 67.

22. Комарницький І. М. Потенціал немонетарного стимулювання працівників сервісної економіки Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 25. С. 60-69.

23. Літвінов В. І. Оцінка взаємозалежності величини доходів сільськогосподарських підприємств і витрат на матеріальне стимулювання працівників Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 288 - 295.

24. Минка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві Соціально гуманітарний вісник. 2020. Вип. 36. С. 113-115.

25. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану . Економіка та суспільство, 2024 (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.

26. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. Ефективна економіка. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8981>. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.91](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91)

27. Офіційний сайт ТОВ «МЗЗВ»: вебсайт. URL: <http://www.zbi.com.ua/> (дата звернення 26.11.2024)

28. Офіційний сайт Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «МЗЗВ» за 2023 р. URL https://clarity-project.info/edr/01349874/yearly-finances?current_year=2023

29. Офіційний сайт Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «МЗЗВ» за 2022 р. URL: <https://clarity-project.info/edr/01349874/yearly->

[finances?current_year=2022](#)

30. Польгуль Д.С. Управління мотивацією персоналу у системі стратегічного менеджменту підприємства. Соціально-трудові відносини. 2022. №12. С. 24-31. [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.03](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.03)

31. Потьомкіна О. В. Стимулювання праці як чинник забезпеченні ефективності використання персоналу Економічний форум. 2019. № 1. С. 184 - 188.

32. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. Економіка та суспільство, 2023 (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>

33. Райко М. С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. Право та інновації. 2020. № 1. С. 59 - 64.

34. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 44. С. 120 - 124.

35. Сакун Л. М. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. Економічний форум. 2020. № 3. С. 84 - 88.

36. Сакун Л. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи. Економічний форум. 2019. № 1. С. 198 - 202.

37. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. Менеджер. 2018. № 4. С. 100 - 107.

38. Твердушка, Тетяна Борисівна. Удосконалення організаційно економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2016. 20 с.

39. Тертична Л., Паламарчук А. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. Економіка та суспільство, 2024 (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-110>

40. Татомир І. Л. Розвиток форм та методів стимулювання в системі мотивації праці. Економічний вісник НГУ. 2008. № 4. С. 129-133.
41. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. Сталій розвиток економіки, 2024 (48), 47-55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
42. Філіпішина Л. М. Удосконалення системи оплати праці та стимулювання структурних підрозділів підприємств Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 15. С. 126 - 131.
43. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. Modern Economics. 2021. № 27(2021). С. 215-220. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30).
44. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/2214-%D0%A2% D0%B5% D0% BA% D1%81%D1%82% 20%D1%81%D1% 82%D0%B0%D1% 82%D1%82%D1% 96-2131-1-10-20230322.pdf>.
45. Шедяков В. Є. Стимулювання праці при зростанні елементів творчості Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 6. С. 112 - 121.
46. Шостак, Інна Володимирівна. Стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04; Київ. нац.
47. Юр'єв В. І. Функціональні підсистеми організаційно економічного механізму стимулювання праці в туристичній сфері Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 5(5). С. 11 - 14.
48. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 34–39.
49. Chatzopoulou M. Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture Greece. Elsevier. 2015. p.8-16.
50. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). Training and

Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA: http://www.ipedr.com/vol37/053_ICMEI2012_E10061.pdf (дата звернення 26.11.2024)

51. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence. 31.7.868-877. DOI: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323> (дата звернення: 27.11.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	19	10
первісна вартість	1001	91	92
накопичена амортизація	1002	72	82
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6118	5969
Основні засоби	1010	37921	30575
первісна вартість	1011	101986	102290
знос	1012	64065	71715
Усього за розділом I	1095	44058	36554
II. Оборотні активи Запаси	1100	30330	38262
Виробничі запаси	1101	26779	33446
Готова продукція	1103	3551	4816
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2105	1913
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1349	6888
із внутрішніх розрахунків	1145	1349	1003
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	11
Гроші та їх еквіваленти	1165	27124	26649
Готівка	1166	29	14
Рахунки в банках	1167	27095	26635
Інші оборотні активи	1190	510	998
Усього за розділом II	1195	62774	75724
Баланс	1300	106832	112278

Джерело: [28]

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2631	2631
Резервний капітал	1415	50242	50242
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	44749	46498
Усього за розділом I	1495	97622	99371
товари, роботи, послуги	1615	157	103
розрахунками з бюджетом	1620	93	293
розрахунками зі страхування	1625	2	91
розрахунками з оплати праці	1630	628	803
за одержаними авансами	1635	7647	10079
за розрахунками з учасниками	1640	309	309
Інші поточні зобов'язання	1690	374	1229
Усього за розділом III	1695	9210	12907
Баланс	1900	106832	112278

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	88272	65088
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	76496	56943
Валовий: прибуток	2090	11776	8145
Інші операційні доходи	2120	1513	369
Адміністративні витрати	2130	4696	4285
Витрати на збут	2150	7786	8782
Інші операційні витрати	2180	2917	2185
збиток	2195	2110	6738
Інші фінансові доходи	2220	3859	2332
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1749	
збиток	2295		4406
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-292
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1749	
збиток	2355		4698

Продовження додатку А

Фінансова звітність підприємства за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	33	19
первісна вартість	1001	91	91
накопичена амортизація	1002	58	72
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5081	6118
Основні засоби	1010	47718	37921
первісна вартість	1011	102810	101986
знос	1012	55092	64065
Усього за розділом I	1095	52832	44058
II. Оборотні активи Запаси	1100	28557	30330
Виробничі запаси	1101	27978	26779
Готова продукція	1103	579	3551
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2125	2105
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11299	1349
із внутрішніх розрахунків	1145	1552	1349
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22	7
Гроші та їх еквіваленти	1165	33279	27124
Готівка	1166	13	29
Рахунки в банках	1167	33266	27095
Витрати майбутніх періодів	1170	1	
Інші оборотні активи	1190	1924	510
Усього за розділом II	1195	78759	62774
Баланс	1300	131591	106832

Джерело: [29]

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2631	2631
Додатковий капітал	1410	722	
Резервний капітал	1415	40965	50242
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66524	44749
Усього за розділом I	1495	110842	97622
товари, роботи, послуги	1615	65	157
розрахунками з бюджетом	1620	2627	93
у тому числі з податку на прибуток	1621	584	
розрахунками зі страхування	1625	924	2
розрахунками з оплати праці	1630	2464	628
за одержаними авансами	1635	11766	7647
за розрахунками з учасниками	1640	195	309
із внутрішніх розрахунків	1645	2708	
Інші поточні зобов'язання	1690		374
Усього за розділом III	1695	20749	9210
Баланс	1900	131591	106832

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	65088	269179
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	56943	220675
Валовий: прибуток	2090	8145	48504
Інші операційні доходи	2120	369	80
Адміністративні витрати	2130	4285	8658
Витрати на збут	2150	8782	19139
Інші операційні витрати	2180	2185	1201
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		19586
збиток	2195	6738	
Інші фінансові доходи	2220	2332	2119
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		21705
збиток	2295	4406	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292	-3907
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		17798
збиток	2355	4698	