

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ  
Кафедра менеджменту**

**КУЗІН ЄВГЕНІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В  
УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА МАТЕРІАЛАХ \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:  
**ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,**  
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
Протокол № 16  
засідання кафедри менеджменту  
від 23 травня 2024 р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту  
Наталія ХОМЮК

25.04.2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ  
КУЗІНУ ЄВГЕНІЮ ВАЛЕРІЙОВИЧУ**

1. Тема роботи: Формування системи стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства (на матеріалах \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»).

2. Керівник роботи: Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

*Метою* кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: розкрити сутність та значення стимулювання персоналу підприємства; дослідити особливості управління системою стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства; систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки системи стимулювання персоналу на підприємстві; дати загальну характеристику \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» та основним його техніко-економічним показникам; проаналізувати фінансово-економічний стан \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»; оцінити ефективність системи стимулювання персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*».

Об'єктом дослідження є процес стимулювання персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» в умовах інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства.

5. Дата видачі завдання: 25.04.2024 р.

## 6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	25.04.2024 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 03.05.2024 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 10.05.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 17.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 20.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

<b>Здобувач освіти</b>		Євгеній КУЗІН
<b>Керівник роботи</b>		Ірина ВОЛИНЕЦЬ

## АНОТАЦІЯ

Кузін Є. В. Формування системи стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства (на матеріалах \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні аспекти стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку підприємства. Визначено сутність та значення стимулювання персоналу підприємства, особливості управління системою стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства, систематизовано методичні підходи до аналізу складових та оцінки системи стимулювання персоналу на підприємстві

Здійснено аналіз основних показників діяльності, фінансово-економічного стану та оцінено ефективність системи стимулювання персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*») в умовах інноваційного розвитку.

Ключові слова: персонал, стимулювання, інноваційний розвиток, фінансово-економічний стан.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення стимулювання персоналу підприємства	8
1.2. Особливості управління системою стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства	11
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки системи стимулювання персоналу на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ **** «***** ***** *****» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	22
2.1. Загальна характеристика **** «***** ***** *****» та аналіз основних показників його діяльності	22
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану **** «***** ***** *****»	26
2.3. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу **** «***** ***** *****»	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

## ВСТУП

Актуальність теми. Особливо гостро в сучасних умовах постає завдання максимально ефективного використання усіх наявних на підприємствах, в організаціях ресурсів, включно і трудових. Механізми, які використовуються в управлінні стимулюванням працівників, визначають ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Пріоритетом концепції управління персоналом є формування системи стимулювання, за якої працівник відчуває себе самодостатнім. Розробка раціональної системи оплати праці з її стимулюючою складовою на рівні суб'єктів господарювання, враховуючи умови інноваційного розвитку забезпечує умови для вирішення важливих соціально-економічних проблем країни, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Теоретичні та прикладні аспекти стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку підприємства досліджували багато вчених. Висвітленню даної проблеми присвячено наукові праці таких дослідників: Бондаренко Л. І., Васюта В. Б., Заставнюк Л. І., Квасній Л. Г., Климчук А. О., Михайлов А. М., Солтисик О. О., Твердушка Т. Б., Храпкіна В. В., Червінська Л. П., Чушак-Голобородько А. М. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства.

З метою досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

- 1) розкрити сутність та значення стимулювання персоналу підприємства;
- 2) дослідити особливості управління системою стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства;
- 3) систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки системи стимулювання персоналу на підприємстві;

4) дати загальну характеристику \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» та основним його техніко-економічним показникам;

5) проаналізувати фінансово-економічний стан \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»;

б) оцінити ефективність системи стимулювання персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*».

Об'єктом дослідження є процес стимулювання персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» в умовах інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства.

У кваліфікаційній роботі для вирішення поставлених завдань засовувалися такі методи дослідження: монографічний, групування, системно-структурного аналізу та економіко-математичний аналіз.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у наданні методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства, зокрема матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Апробація результатів. Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи були оприлюднено на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика менеджменту» [31].

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення стимулювання персоналу підприємства

Реалії сучасної ринкової економіки ставлять перед суб'єктами господарювання широкий спектр завдань, ефективність яких залежить від правильного їх вирішення. Одним із головних напрямів менеджменту є ефективне управління людськими ресурсами, яке передбачає розуміння потреб і мотивації людей, що в свою чергу стане основою для правильного вибору мотивації роботи.

Можна з упевненістю стверджувати, що зараз активно розвиваються нові концепції в управлінні персоналом. Цей шлях значною мірою є емпіричним і залежить не тільки від рівня глобального розвитку теорії та практики управління персоналом, а й від глибини економічних реформ і, що важливіше, від успішності галузі в цьому напрямку.

Ефективна діяльність організації можлива лише тоді, коли стимули та мотиваційні умови сприяють досягненню її корпоративних цілей. Їх вплив поширюється на поведінку персоналу, професійна діяльність якого розглядається як передумова ефективного функціонування організацій у сучасних умовах.

Незважаючи на велику кількість робіт у психології, менеджменті, економіці праці, соціології та інших наукових галузях, мотивація та стимулювання залишаються темами, що цікавлять наукову спільноту. Вчені різних наукових шкіл і напрямів не змогли дійти до єдиної моделі комплексної моделі стимулювання працівника організації.

Існування різних підходів до вивчення мотивації та стимулювання, а також приналежність самих дослідників до різних галузей знань призвели до значного



розпорошення визначень категорій «стимулювання» і «мотивація». Результати системного аналізу та узагальнення методик визначення мотивації та стимулювання, використаних вітчизняними науковцями, наведено в додатку А.

Аналізуючи запропоновані пояснення, встановлено, що на сьогодні існують два способи визначення мотивації. Перший трактує мотивацію як сукупність факторів або спонукань [1-5]. У рамках другого підходу мотивація розглядається як динамічне утворення, процес, який підтримує психологічну діяльність людини на певному рівні [6-10].

Таким чином, мотивація – це свідомий розвиток певних дій для задоволення своїх потреб, яке визначається впливом поєднання зовнішніх і внутрішніх спонукальних сил.

Узагальнюючи зміст визначення «стимулювання» [11-14], варто наголосити, що це поняття містить три аспекти: по-перше, розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих ними результатів діяльності; по-друге, вплив на поведінку працівників з метою отримання заздалегідь запланованих результатів; по-третє, створення умов, за яких праця стає необхідною та достатньою умовою задоволення потреб працівника.

Найбільш повним слід вважати визначення стимулювання працівників як зовнішнього процесу, за допомогою якого керівництво здійснює вплив на працівників, використовуючи набір стимулів для формування їх поведінки та спонукаючи до активного використання потенціалу на основі взаємних інтересів працівників і керівників для реалізації динамічний розвиток суб'єкта господарювання. Варто виділити такі функції щодо стимулювання співробітників:

- економічна, включаючи сприяння підвищенню ефективності виробництва, вирішення конкретних економічних завдань;
- соціальна – соціально-економічний статус найманих працівників визначається не тільки економічним, але й значною мірою соціальним добробутом;

– соціально-психологічна – система мотивації всієї організації впливає на формування внутрішнього світу співробітників, потреб, цінностей, орієнтації та установки;

– моральна – відображається у формуванні моральних якостей і професійної етики серед працівників при сприйнятті стимулів до праці.

Процес стимулювання базується на стимулах. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, у мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною [15].

Стимулювання і мотивація – дві складові системи, які впливають на людей, спонукаючи їх до певних дій, хоча вони не завжди узгоджені одна з одною. Стимулюючий вплив на персонал направлено переважно на активізацію функціонування працівників, а мотивуюча дія – на активізацію професійно-особистісного розвитку працівників. Проте варто застосовувати способи поєднання мотивів і стимулів праці. Однак важливо розрізняти стимуляційні і мотиваційні механізми поведінки персоналу та керівництва, усвідомлювати важливість їх взаємодії і взаємозбагачення.

Звідси, стимул є фактором формування мотиву, він «первинний», а мотив – «вторинний». З такої позиції процес мотивування та стимулювання можна подати у вигляді наступної схеми (рис. 1.1).

Тому вся людська діяльність ґрунтується на стимулах і мотиваціях, які визначають поведінку людини. Поведінка людини, пов'язана з потребами, може задовольняти їх повністю або частково, а може і не задовольняти зовсім. В останньому випадку людина може обирати різні способи поведінки для досягнення мети.

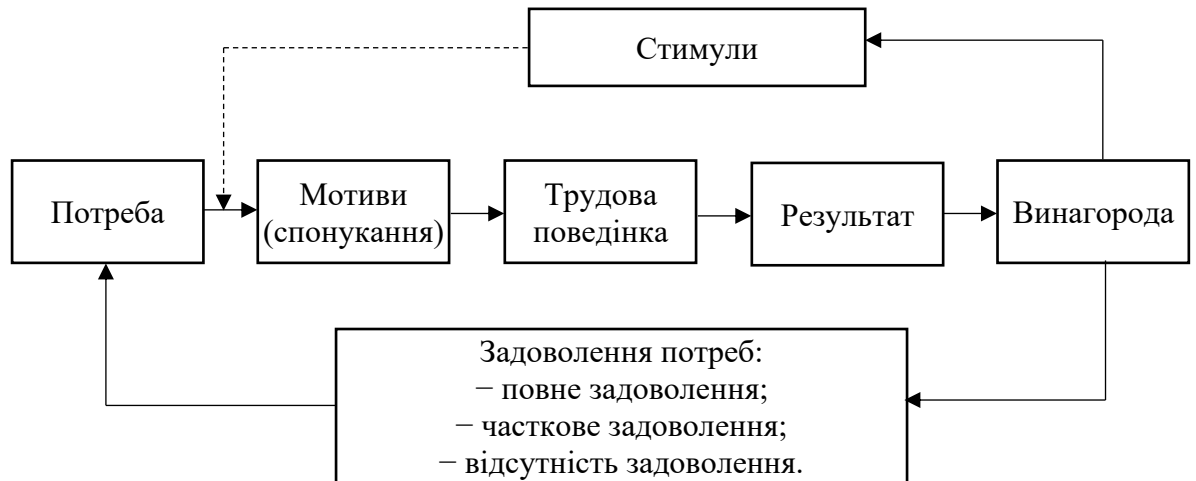


Рис. 1.1. Процес мотивування та стимулювання трудової діяльності  
Примітка. Побудовано на основі [9, 10]

Стимулювання є інструментом управління мотивацією за рахунок зовнішнього заохочення працівника до виконання завдань з допомогою різних благ, що можуть задовольнити потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини, класифікуючи і посилюючи ці мотиви, не змінюючи саму структуру мотивації [16].

Очевидно, що існує зв'язок між стимулюванням праці персоналу підприємства та результативністю роботи співробітників, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при побудові оптимальної системи стимулювання праці.

## 1.2. Особливості управління системою стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства

В управлінні стимулювання – це процес регулюючого впливу на працівника ззовні можливістю задоволення певних особистих потреб з метою підвищення продуктивності його праці [17]. Стимулювання – це вплив на поведінку працівника за допомогою стимулів [18].

Сьогодні матеріальне стимулювання використовується у практиці у вигляді простих погодинної та відрядної, а також погодинно-преміальної, відрядно-преміальної та інших різновидів форми оплати праці.

У сучасних умовах вітчизняні організації з досвіду зарубіжних компаній переходять до активного впровадження інноваційних схем оплати праці та стимулювання, які передбачають участь працівників. Це пояснюється тим, що, з одного боку, в умовах НТП та збільшення частки творчої компоненти у трудовій діяльності, все важче виміряти особистий внесок окремого працівника до загального виробничого процесу. З іншого, тим, що є першочерговим завданням стимулювання співробітництва всередині трудового колективу, здібностей їх членів до змін та сприйняття інновацій, почуття відповідальності за надійність та якість продукції.

Найбільш відомими серед систем стимулювання, що передбачають «участь», є колективні стимулюючі системи розподілу доходів, що широко використовуються. Ці системи застосовуються, коли робота групою чи кооперація важливі задля досягнення ефективності, або ж коли досить важко виділити результати праці індивіда. Проте нерідко системи участі у прибутках ототожнюють із системами колективного преміювання. Відмінність між даними системами полягає в тому, що в системах колективного преміювання нарахування премій персоналу здійснюється за показники, безпосередньо пов'язані з результатами виробничої діяльності організації, а в системах участі у прибутках винагорода персоналу нараховується як за результати виробничої діяльності, так і комерційної. Серед таких систем найбільш затребуваними та широко поширеними виступають системи Скенлона, Раккера та Імпрошейр.

Специфічною формою участі у прибутках організації є бонусні та опціонні плани. Суть перших у тому, що виплачувані в якості премій чи акцій винагороди визначаються, виходячи з участі персоналу у прибутку минулого року. Кожна організація користується власною методикою розрахунку бонусу. Опціонні плани створюють потужні стимули до підвищення вартості підприємства на ринку і не вимагають істотних витрат з боку організації. Надання опціону

працівнику передбачає його право на придбання акцій підприємства у певний момент часу у майбутньому за ціною, зафіксованою в момент подання опціону.

Серед сучасних систем, орієнтованих на принцип «участі», можна назвати індивідуальні тарифні системи оплати праці, побудовані з урахуванням трудових навичок (далі – SBP-системи). Відмінною рисою цих систем і те, що вони вимагають високого рівня участі різних категорій працівників та їх груп у розподілі оплати праці. Крім лінійних менеджерів та професіоналів з управління трудовими ресурсами, до процесу організації таких систем залучаються працівники, які безпосередньо зайняті в них. Партнерство експертів, які знають, як встановлюється SBP-система, та інших груп працівників, тобто високе залучення всіх чинних сторін, є найбільш раціональним підходом до організації SBP-системи.

Досить поширеними останнім часом стають такі види SBP-систем, як системи плати за знання та компетенції. Застосування систем плати за знання дає можливість висококваліфікованим працівникам, які займають нижчі посади, отримувати вищу заробітну плату, ніж фахівці вузького профілю, що стоять вище за рівнем ієрархії. Для організацій, які використовують цю систему, головним завданням є визначення тих «знань», за придбання яких вона заохочуватиме працівників.

Системи оплати за компетентність або компетенції відрізняються тим, що тут оцінюються не знання, необхідні на цій посаді, а компетенції конкретного працівника. У цьому випадку працівник повинен вміти продемонструвати компетенції у практичній діяльності для того, щоб вони могли бути основою заохочення.

Також до сучасних систем оплати праці можна віднести більшість безтарифних систем заробітної плати, серед яких можна виокремити наступні.

1. Система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці. За такої системи колективний заробіток розподіляється за коефіцієнтом вартості праці, який встановлюється всім працівникам, включаючи керівника колективу (організації), та відпрацьованому часу.

2. Експертна система оцінки результатів праці, суть якої полягає в тому, що на рівні підприємства та на рівні підрозділів створюються експертні посади для оцінки трудового вкладу підрозділів та окремих працівників у колективні результати праці. На щомісячному засіданні експертної ради на рівні підприємства кожен експерт виставляє кожному підрозділу відповідну оцінку, потім ці оцінки узагальнюються і кожному підрозділу затверджується підсумкова оцінка.

3. Грошові виплати у виконанні поставлених цілей як частина «управління за цілями» (Management by Objectives, MBO) є найпоширенішим різновидом PFP-планів чи оплати за результатами роботи (PRP – Performance Related Pay). Такі виплати загалом здійснюються за відповідністю працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості; оцінка співробітника іншими особами. Кожне підприємство встановлює власні цілі такого роду. При впровадженні таких систем для запобігання заниженню цілей важливо, щоб працівники ставили цілі самостійно, а оцінка їх зусиль при цьому не залежала від них.

Однією із найдієвіших серед таких систем є система оплати праці на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Система формування змінної частини грошової винагороди на базі KPI стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, у виконання стратегічних цілей підприємства.

Матеріальне стимулювання включає всі види грошових виплат, що застосовуються в організації та всі форми матеріального негрошового стимулювання. Грошові виплати вважаються найпотужнішим стимулом, оскільки, витрачаючи їх, працівник задовольняє свої фізіологічні потреби та потреби у захисті. Матеріальні стимули – це найважливіший засіб впливу на мотивацію працівників, що має значний потенціал у її підвищенні. У матеріальному стимулюванні основне значення має заробітна плата.

Найважливіша перевага стимулювання персоналу в тому, що чим більше працівник докладає зусиль, тим більшу буде мати винагороду. Справедливо, коли досягнення у роботі оплачуються відповідно до досягнутих результатів.

Також варто враховувати, що чинник матеріальної відповідальності може вплинути як позитивно, так і негативно на формування оптимальної системи стимулювання персоналу організації.

Таким чином, до сучасних форм стимулювання праці персоналу можна віднести: системи участі у прибутку, системи колективного преміювання, SBP-системи, систему оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці, експертну систему оцінки результатів праці, KPI (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Класифікація форм стимулювання праці персоналу

Класичні форми стимулювання праці	Сучасні форми стимулювання праці
1. Тарифна система оплати праці.	1. Системи участі у прибутку: бонусні, опціонні плани та ін.
2. Проста погодинна система оплати праці.	2. Системи колективного преміювання: Скенлона, Раккера, Імпрошейр.
3. Погодинно-преміальна система оплати праці.	3. Система грейдів за допомогою KPI.
4. Проста відрядна система оплати праці	4. SBP-системи (оплата з урахуванням трудових навичок тощо).
5. Відрядно-преміальна система оплати праці.	5. Пайовий розподіл коштів на оплату праці.
6. Відрядно-прогресивна система оплати праці.	—
7. Відрядно-регресивна система оплати праці.	—
8. Непряма відрядна система оплати	—

Примітка. Складено на основі [19, 20]

Для кожної групи форм стимулювання праці персоналу притаманні свої специфічні риси (табл. 1.2). Особливостями та одночасно перевагами сучасних форм стимулювання праці персоналу є:

- наявність певних показників, що є основою для диференціації рівня оплати праці та інших винагород;

- забезпечення у тій чи іншій мірі участі працівників у побудові та функціонуванні системи стимулювання;
- гнучкість та прозорість;
- орієнтація на розвиток професійних, творчих, інтелектуальних та організаційних здібностей особистості;
- відповідність потребам персоналу (орієнтація на людину та її потреби);
- зв'язок зі стратегією та кадровою політикою організації;
- базування на системі оцінки персоналу (переважно);
- орієнтування на гідну та справедливу винагороду.

Таблиця 1.2

### Специфічні риси класичних та сучасних форм стимулювання праці персоналу

Класичні системи стимулювання працівників	Сучасні системи стимулювання працівників
Один показник, який вимірює результат трудової діяльності	Передбачають наявність певних показників, що є основою для диференціації рівня оплати праці та інших винагород
Розробляються без урахування думки працівників	Забезпечують тією чи іншою мірою участь працівників у побудові та функціонуванні системи оплати праці та стимулювання
Стабільність та «закритість»	Гнучкість та прозорість
Орієнтація на повну віддачу наявного трудового потенціалу	Орієнтація на розвиток професійних, творчих, інтелектуальних та організаційних здібностей особистості
Орієнтація на цілі організації	Орієнтація на людину та її потреби
Не пов'язані зі стратегією та кадровою політикою організації	Пов'язані зі стратегією та кадровою політикою організації
Не припускають взаємозв'язок із системою оцінки діяльності персоналу	Переважно ґрунтуються на системі оцінки діяльності персоналу
Орієнтація на дотримання мінімальних стандартів у сфері оплати праці та справедливу винагороду	Орієнтація на гідну та справедливу винагороду
Відносно прості	Складні

Примітка. Складено автором

Відповідно, на етапі формування системи мотивації і стимулювання працівників, необхідно завжди враховувати такі основні вимоги: взаємозв'язок мотивації та стимулювання; знання про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних і стимулюючих виплат; диференціація і гарантія



стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, ефективність і частота застосування; залучення співробітників до розробки методів стимулювання; поетапність змін.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки системи стимулювання персоналу на підприємстві

У практичній діяльності сучасних підприємств підвищення ефективності функціонування мотиваційних і стимулюючих механізмів базується насамперед на дієвому інструментарії об'єктивної оцінки праці працівників та всього персоналу підприємства, необхідної для спонукання працівників до більш продуктивної праці. За результатами даної оцінки виявляються проблемні зони, аналізуються резерви активізації нереалізованого трудового потенціалу, з урахуванням індивідуальних особливостей особистості та організаційних ресурсів вибудовується відповідна мотиваційна політика, що дозволяє збільшити результативність праці персоналу.

Система мотивації та стимулювання, що базується на комплексній оцінці персоналу, дозволяє вирішити низку важливих завдань: виявити ступінь професійної відповідності кандидата вимогам до виконання конкретних трудових функцій, розрахувати співвідношення «витрати-результат праці» окремого працівника, зіставити трудові витрати різних працівників у колективі та виявити причини, що впливають на суттєві відхилення у показниках, вибудувати оптимальний механізм мотивації та стимулювання, спрямований на вирішення виявлених проблем, визначити критерії оцінки ефективності мотиваційного та стимулюючого інструментарію. Все перелічене вище є першорядними завданнями для організації. На цій основі у суб'єктів господарювання формується об'єктивна потреба у виробленні дієвих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації та стимулювання, а також

у вдосконаленні існуючих та розробці нових методик аналізу складових та оцінки системи стимулювання персоналу на підприємстві.

Проблема оцінки ефективності стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку викликає інтерес науковців і практиків. Тому А. М. Чушак-Голобородько зазначала, що суб'єкти у сфері інноваційної діяльності мають більш очевидні нематеріальні потреби, ніж інші працівники, і стимулювання їх має базуватися на застосуванні персоналізованих методів, індивідуальному дослідженні потреб і спонукання до саморозвитку [21, с.16].

У роботі Л. П. Червінської [22] зазначено, що в системах мотивації працівників важливо зосередити увагу на психологічних аспектах особистісних механізмів мотивації. Вивчення потреб, інтересів, регулярні соціологічні дослідження та врахування освітнього, вікового та професійного складу працівників значно підвищують ефективність стимулювання працівників.

На думку І. Ф. Зінов'єва та О. І. Трохимця, з визначенням об'єктивних критеріїв оцінки стимулювання працівників переважно пов'язано з виявленням їх ціннісних установок (функціональні можливості, загальні здібності, підприємницька креативність, ентузіазм, самостійність, стійкість, врівноваженість, подолання викликів). Звідси, ці критерії повинні охоплювати економічність (витрати на персонал), ефективність, результативність та спеціалізацію працівників [23, с. 78].

На думку, Т. Б. Твердушки [24], оцінка ефективності стимулювання працівників передбачає розрахунок рентабельності інноваційної діяльності, що є відношенням прибутку від інноваційної діяльності до витрат на її здійснення; розрахунок прогресивності результатів інноваційної діяльності персоналу; розрахунок продуктивності праці й інноваційної активності працівників.

Основними етапами аналізу складових та оцінки системи стимулювання персоналу на підприємстві можуть бути:

- 1) збір інформації про організаційно-економічну характеристику підприємства. Що істотно впливає на систему стимулювання персоналу, так це економічні показники підприємства. Такі показники, як економічна стабільність,

самі по собі служать стимулами, забезпечуючи задоволення фізіологічних потреб і потреб безпеки;

2) розгляд і аналіз підприємством методів мотивації та оцінка їх ефективності. Оцінка ефективності системи стимулювання може використовувати такі методи як метод декомпозиції, метод аналогії, нормативний метод, метод функціональних витрат, метод експертного аналізу, метод системного аналізу та метод морфологічного аналізу тощо. Ефективність сформованої на підприємстві системи стимулювання також можна достовірно оцінити за результатами динамічного аналізу показників господарської діяльності: продуктивності праці, рентабельності та плинності кадрів;

3) аналіз системи стимулювання персоналу та факторів, які не мають явного впливу на ефективність роботи.

Найоптимальніший склад показників матеріального стимулювання персоналу, який перерахований науковцями в економічній літературі, наведено у додатках Б, В.

Наступним етапом оцінки ефективності стимулювання є приведення інформації у порівнянний вид. Для цього потрібно визначити конкретний інтервал масштабування з допомогою шкали бажаності Харрінгтона, яка передбачає використання інтервалу від 0 до 1 та включає в себе п'ять діапазонів (табл. 1.3).

Згідно таблиці, якщо  $0 < K_{\text{від}} < 0,2$ , то слід змінювати систему стимулювання.

Таблиця 1.3

## Шкала оцінки рівня відповідності ефективної системи стимулювання

Числове значення $K_{\text{від}}$	Градації відповідності
0–0,2	Дуже низька
0,2–0,37	Низька
0,37–0,63	Середня
0,63–0,8	Висока
0,8–1	Дуже висока

Примітка. Систематизовано автором

Якщо  $0,2 < K_{\text{від}} < 0,37$ , то реальних важелів впливу на персонал у підприємства мало, розраховувати на прихильність працівників не варто. Якщо підприємство має в якості цільових орієнтирів стабільність складу персоналу, то, безумовно, необхідно переглядати використовувану систему стимулювання.

Якщо  $0,37 < K_{\text{від}} < 0,63$ , то у керівництва є певні важелі впливу на трудову активність персоналу, проте у працівника відсутнє прагнення працювати на даному підприємстві в довгостроковій перспективі.

Якщо  $0,63 < K_{\text{від}} < 0,8$ , то на підприємстві є реальні важелі утримання працівників і впливу на їх трудову поведінку. При такому значенні коефіцієнта важливо оцінити необхідність зміни функціонуєчої системи стимулювання.

Якщо  $0,8 < K_{\text{від}} < 1$ , то вносити зміни в діючу систему стимулювання потрібно вкрай обережно, оскільки вона вже є реальним інструментом збереження і мотивації персоналу підприємства.

На наступному етапі оцінки розраховуються інтегральні показники у відповідності з конкретним видом стимулювання, що потрібно у подальшому для визначення комплексного показника:

$$K_{\text{Iecc}} = \frac{I_{\text{мс}} + I_{\text{нс}}}{2}, \quad (1.1)$$

де  $K_{\text{Iecc}}$  – комплексний показник оцінки ефективності системи стимулювання;  $I_{\text{мс}}$  – інтегральний показник оцінки ефективності матеріального стимулювання;  $I_{\text{нс}}$  – інтегральний показник оцінки ефективності нематеріального стимулювання.

Кожен із інтегральних показників розраховується за такою формулою:

$$I_c = \frac{\sum_{j=1}^m P_{cj}}{m}, \quad (1.2)$$

де  $I_c$  – інтегральний показник одного з виду стимулювання;  $P_{cj}$  – значення  $j$ -го часткового показника одного з виду стимулювання;  $j = 1$ ;  $m$  – кількість часткових показників в одному з видів стимулювання.

Два інтегральних та комплексний показники будуть знаходитися у заданому інтервалі масштабування  $[0; 1]$ , який відображає шкалу бажаності Харрінгтона і має п'ять діапазонів, що дозволяють оцінити ефективність системи стимулювання працівників. У додатку Г представлена інтерпретація значень шкали.

Необхідно постійно контролювати те, як ці рішення виконуються. Необхідно регулярно контролювати показники мотивації працівників. Основними умовами і принципами аналізу мотивації персоналу підприємства повинні бути достовірність і об'єктивність отриманої інформації та її оцінка. За результатами аналізу менеджери з персоналу повинні мати комплексне уявлення про те, чи впливає діюча система стимулювання на ефективність і якість роботи персоналу, чи відповідають ці показники очікуванням керівництва та запланованим значенням.

За результатами перевірки будуть прийняті рішення щодо коригування системи заохочення. Після виконання цих рішень проведіть нову діагностику, щоб виявити, наскільки добре були досягнуті цілі, і, якщо необхідно, запровадьте нові зміни. Оцінки проводяться регулярно з постійною періодичністю.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

\*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» та аналіз основних показників його діяльності

\*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» зареєстрована 24 липня 2015 р.

Основним видом діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» є 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці [26].

\*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*», яка є виробником курятини ТМ «\*\*\*\*\*» займає четверту позицію серед найбільших підприємств за обсягами продукції в Україні. Перехід на цю позицію підприємство здійснило у 2020 році.

Підприємство здійснює вирощування птиці на 11 виробничих майданчиках, які разом нараховують 100 пташників. Разова посадка на всіх площах складає близько 4 млн поголів'я птиці.

Крім пташників для вирощування, у розпорядженні підприємства знаходиться власний комбікормовий завод, який повністю забезпечує птахофабрику якісним і сертифікованим кормом для птиці. Також наявність власного виробництва корму дозволяє контролювати поживність кормів, що своєю чергою позначається на відгодівлі курей.

Зернові компоненти для комбікорму \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» вирощує на власних земельних угіддях, а це понад 3 тисячі гектарів українського родючого ґрунту [27].

\*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» в Україні входить у п'ятірку найбільших національних виробників курчати-бройлера. Переважно компанія орієнтована на внутрішній ринок, однак обсягів виробництва вистачає і для експорту, а саме у такі країни як Азербайджан, Туреччина, Лівія, Сомалі, Мавританія, Коморські острови, Оман, Бахрейн, В'єтнам, Йорданія, Мальдіви, С'єрра-Леоне,

Демократична Республіка Конго, Кот д'Івуар, Кувейт, Катар, Ліберія, Гамбія, Ефіопія, Танзанія, Гана, Мозамбік, Габон, Кабо-Верде, Намібія [28].

Здійснено аналіз основних техніко-економічних показників \*\*\*\* «\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» за 2021-2023 роки. Результати наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка техніко-економічних показників діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+; -;		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2489229	2607880	3253467	118651	645587	4,77	24,76
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2291279	2102101	2396687	-189178	294586	-8,26	14,01
Валовий прибуток, тис. грн.	197950	505779	856780	307829	351001	155,51	69,40
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-63868	255038	516912	318906	261874	499,32	102,68
Чистий прибуток, тис. грн.	-30076	169718	388263	199794	218545	664,30	128,77
Необоротні активи, тис. грн.	4033	7103	111741	3070	104638	76,12	1473,15
Середньоспівкочисельність персоналу, чол.	1532	1418	1349	-114	-69	-7,44	-4,87
Власний капітал, тис. грн.	-22833	146885	535148	169718	388263	743,30	264,33
Операційні витрати, тис. грн.	3888180	3566030	4325855	-322150	759825	-8,29	21,31
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	767419	868340	1143800	100921	275460	13,15	31,72
Фондовіддача, грн	43,85	41,93	40,92	-1,93	-1,01	-4,39	-2,41

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1403,5	3603	26618	2199,5	23015	156,72	638,77
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	764195	862772	1084378	98577	221606	12,90	25,69
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1624,82	1839,13	2411,76	214,30	572,64	13,19	31,14
Рентабельність власного капіталу, %	-	115,54	72,55	115,54	-42,99	-	-37,21
Рентабельність основної діяльності, %	108,64	124,06	135,75	15,42	11,69	14,20	9,42
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	233471	198100	212813	-35371	14713	-15,15	7,43
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	365035	297046	211882	-67989	-85164	-18,63	-28,67

Примітка. Складено та розраховано автором на основі додатків Д-З

Аналізуючи дані таблиці 2.1, робимо висновок, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2022 році склав 2607880 тис. грн, що на 118651 тис. грн або ж на 4,77 % більше ніж у 2021 році; а у 2023 році – на 645587 тис. грн, що зріс на 24,76 % у порівнянні з 2022 роком.

Показник собівартості реалізованої продукції коливається із тенденцією до зниження у 2022 р. на 8,26 %, тобто на 189178 тис. грн, та зростання у 2023 р. до рівня 2396687 тис. грн, що відповідає 14,01 %.

Сума валового прибутку характеризується зростанням його значення до 505779 тис. грн у 2022 р. та 351001 тис. грн у 2023 р., що складає 155,51 % і 69,40 % відповідно.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 р. мав негативне значення, а саме збиток на рівні 63868 тис. грн, що зумовлено зростанням суми



адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. У 2022 р. даний показник зріс до суми 255038 тис. грн, у 2023 р. – 516912 тис. грн.

Така тенденція характерна і для показника чистого прибутку: отримання збитку у 2021 р. у сумі 30076 тис. грн та прибутку у 2022-2023 рр., що становить 169718 тис. грн і 388263 тис. грн відповідно.

Стале зростання має показник суми необоротних активів товариства. Так, він у 2022 році зріс на 3070 тис. грн, що складає 76,12 %, у 2023 році – на 104638 тис. грн (1473,15 %).

Скорочується середньорічна чисельність персоналу: у 2022 р. вона склала 1418 чол. і знизилася на 114 осіб (7,44 %), у 2023 р. – 1349 осіб, що на 4,87 нижче згідно з попереднім періодом.

Коливається сума власного капіталу досліджуваного підприємства. Якщо у 2021 р. показник є від'ємним, то у наступних періодах характеризується позитивним значенням та зростає на 743,30 % у 2022 р. і 264,33 % у 2023 р.

Сума операційних витрат у 2022 р. зменшилася на 322150 тис. грн до рівня 3566030 тис. грн та у 2023 р. зросла на 759825 тис. грн.

За досліджуваний період стабільно зростає показник середньорічної вартості активів до рівня 868340 тис. грн, тобто на 100921 тис. грн (13,15 %) у 2022 р. та до рівня 1143800 тис. грн, що склало 31,72 %.

Фондовіддача як показник ділової активності вказує на ефективність використання основних засобів підприємства. Протягом аналізованого періоду він знижується: у 2022 р. на 4,39 %, у 2023 р. – 2,41 %.

Для показника середньорічної вартості основних засобів є характерною стабільна тенденція до зростання на 156,72 % у 2022 р. та 638,77 % у 2023 р.

Аналіз суми середньорічної вартості оборотних активів засвідчив тенденцію зростання у 2022 р. збільшилася на 98577 тис. грн до рівня 862772 тис. грн, тобто на 12,90 %, і у 2023 р. становила 1084378 тис. грн, сума зростання дорівнювала 221606 тис. грн, що відповідає 25,69 %.

За результатами розрахунків величина продуктивності праці у 2022 р. склала 1839,13 тис. грн і зросла у порівнянні з попереднім роком на 13,19 %. У

2023 р. виготовлялося продукції на суму 2411,76 тис. грн, що зросла на 31,14 %.

Якщо аналізувати окремі коефіцієнти рентабельності \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*», доцільно зробити висновок про коливання їх значень і в позитивну сторону, і в негативну.

Згідно розрахунків бачимо, що сума дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги зменшується на 15,15 % у 2022 р. і зростає на 7,43 % у 2023 р. А сума кредиторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги знижується протягом усього аналізованого періоду.

Отже, за результатами аналізу основних техніко-економічних показників \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» можна зробити висновок про стабільний розвиток товариства.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

З метою діагностики фінансового стану проаналізуємо групи показників його оцінювання, але спершу розрахуємо показники фінансових результатів \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*», що наведені в таблиці 2.2.

За результатами аналізу варто зробити такі висновки:

- значне зниження суми операційних доходів у 2022 р. на 33827 тис. грн, що становить 57,31 % та значне їх зростання у 2023 р. до рівня 147349 тис. грн, тобто на 122147 тис. грн, що дорівнює 484,67 %;
- найбільша сума витрат припадає на витрати на збут, що знижується на 1,87 % у 2022 р. та зростає на 33,97 % у 2023 р.;
- сума адміністративних витрат характеризується підвищенням на 9,83 % у 2022 р. і 27,55 % у 2023 р.;

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» за  
2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+; -;		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2489229	2607880	3253467	118651	645587	4,77	24,76
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2291279	2102101	2396687	-189178	294586	-8,26	14,01
Валовий прибуток, тис. грн	197950	505779	856780	307829	351001	155,51	69,40
Інші операційні доходи, тис. грн	59029	25202	147349	-33827	122147	-57,31	484,67
Адміністративні витрати, тис. грн	35376	38854	49558	3478	10704	9,83	27,55
Витрати на збут, тис. грн	223236	219072	293486	-4164	74414	-1,87	33,97
Інші операційні витрати, тис. грн	62235	18017	144173	-44218	126156	-71,05	700,21
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-63868	255038	516912	318906	261874	499,32	102,68
Інші фінансові доходи, тис. грн	935	381	0	-554	-381	-59,25	-100
Інші доходи, тис. грн	49736	0	157	-49736	157	-100,00	-
Фінансові витрати, тис. грн	11905	46458	41619	34553	-4839	290,24	-10,42
Інші витрати, тис. грн	4974	0	0	-4974	0	-100	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-30076	208961	475450	239037	266489	794,78	127,53
Чистий прибуток, тис. грн	-30076	169718	388263	199794	218545	664,30	128,77

Примітка. Складено та розраховано автором

- має змінну тенденцію рівень інших операційних витрат: спад показника у 2022 р. на 71,05 % і значне підвищення у 2023 р. на 700,21 %;
- показники фінансових витрат та інших витрат мають спільну тенденцію до зростання та зниження за досліджуваний період;
- рівень фінансових доходів різко знизився у 2022 р. на 59,25 %, проте вже у 2023 р. такий дохід був відсутній;

– сума інших доходів характеризується була на нульовому рівні у 2022 р. та зросла у 2023 р. на 157 тис. грн.

Проаналізуємо показники фінансового стану \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» за такими групами.

1. Група показників майнового стану – це підхід, що заснований на уявленні про підприємство як цілісний майновий комплекс, вартість якого визначається різницею між вартістю активів підприємства та його зобов'язаннями.

Показники майнового стану та їх динаміка наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники майнового стану \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+; -;		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,41	0,41	0,39	0,00	-0,03	-0,08	-6,29
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,00	0,59	0,59	-0,41	0,00	-41,16	0,05
Коефіцієнт оновлення	0,09	0,18	0,26	0,09	0,08	93,20	43,47
Коефіцієнт вибуття	0,00	0,02	0,02	0,02	0,00	0	2,42
Частка основних засобів в активах	0,39	3,32	5,07	2,93	1,76	752,55	52,95
Коефіцієнт мобільності активів	1,25	1,42	1,23	0,17	-0,19	13,33	-13,32

Примітка. Складено та розраховано автором

Отже, аналізуючи розрахунки таблиці 2.3, можна зробити такі висновки:

– коефіцієнт зносу основних засобів характеризується спадом, а саме: у 2022 році він залишився сталим, у 2023 році знизився на 6,29 % до рівня 0,39, що свідчить про покращення стану основних засобів фірми;

– оскільки коефіцієнт придатності основних засобів протягом аналізованого періоду зменшується на 41,16 % у 2022 році, а коефіцієнт зносу знизився на 14,81 %, то можна зробити висновок, що на даному підприємстві стан основних засобів покращився у 2023 році: більшими темпами вводились основні засоби, ніж спрацьовувались;

– коефіцієнт оновлення у 2022 році відповідав рівню 0,18 та зріс на 93,20 % у порівнянні з 2021 роком, і у 2023 році теж характерна тенденція до зростання на 43,47 % до рівня 0,26. Хоча показник має тенденцію до зростання, але все ж характеризується низькими значеннями;

– коефіцієнт вибуття основних засобів по суті було вкрай незначним, що є позитивним моментом;

– частка основних засобів в активах демонструє, яку частку фінансових коштів підприємства відволікають основні засоби. Отримані дані свідчать про зростання частки основних засобів у загальній сумі активів у 2022 році на 752,55 % та у 2023 році на 52,95 %;

– коефіцієнт мобільності активів характеризується спадною тенденцією. Низька мобільність вказує на те, що підприємство не в змозі змінити структуру активів протягом короткого періоду часу.

2. Група показників фінансової стійкості. Фінансова стійкість – одна із найважливіших характеристик фінансового стану підприємства – показує, наскільки є і буде стабільною його діяльність в майбутньому. Вона взаємопов'язана із загальною фінансовою структурою підприємства, його залежністю від зовнішніх кредитних коштів і зобов'язань.

Розрахунок показників фінансової стійкості \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*» представлено в таблиці 2.4.

Аналіз засвідчив, що протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта автономії зростає на 517,05 % у 2022 р. та на 130,49 % у 2023 р. Відповідно, рівень коефіцієнта коливається в межах порогового значення, що відповідає нормі, тобто більший 0,5.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу враховує, скільки зовнішніх коштів було залучено підприємством на 1 грн вкладених в активи власних коштів та характеризує фінансову незалежність організації. Узагальнено вважається, що значення коефіцієнта повинно бути меншим 0,5 із тенденцією до зменшення. Найкраще співвідношення залученого і власного

капіталу спостерігається протягом аналізованого періоду і має характер змінної тенденції.

Таблиця 2.4

## Показники фінансової стійкості \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+; -;		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт автономії	0,03	0,17	0,38	0,14	0,22	517,05	130,49
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,03	0,20	0,62	0,17	0,42	659,47	211,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,19	0,37	0,59	0,18	0,21	96,06	56,73
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,94	2,21	1,33	-2,72	-0,88	-55,20	-39,95
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,13	0,37	0,55	0,24	0,18	177,37	49,19

Примітка. Складено та розраховано автором

Для аналізованого підприємства спостерігається тенденція зростання величини даного коефіцієнта фінансової стійкості, що, в свою чергу, дозволяє стверджувати зниження залежності агрофірми від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності капіталу вказує на можливість підприємства використовувати свій капітал ефективно та швидко. Згідно розрахунків \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» відноситься до групи підприємств, які раціонально використовують власний капітал.

Для \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має позитивне значення та свідчить про мінімальний рівень фінансової залежності від зовнішніх кредиторів.

3. Група показників ліквідності підприємства характеризує можливість підприємства справлятися зі своїми короткостроковими (поточними) зобов'язаннями за рахунок своїх поточних активів. Підприємство вважається за ліквідне, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання. Розглянемо дану групу показників (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники ліквідності \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+; -;		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт покриття	1,15	1,59	2,23	0,43	0,64	37,46	40,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,82	1,57	0,20	0,74	31,83	90,61
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,21	0,02	0,13	-0,19	155,15	-89,90

Примітка. Складено та розраховано автором

Так, загальний коефіцієнт покриття для аналізованого підприємства є вищим за одиницю, що свідчить про низький фінансовий ризик \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*», що позитивно впливає на можливості здійснення виробничої діяльності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є вищим нормативного значення (0,6-0,8), що свідчить про високий рівень платоспроможності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – співвідношення найбільш ліквідної частини активів і короткострокових зобов'язань та вимірює здатність підприємства виплатити свої поточні зобов'язання за допомогою своїх найбільш ліквідних активів. Нормативним вважається значення від 0 і вище. Для товариства значення коефіцієнта є вищим нормативного.

4. Показники рентабельності – це інтегральні показники, що відображають результативність роботи підприємства, основною метою яких є отримання прибутку у найближчій перспективі і які вказують на якість та ефективність управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства (таблиця 2.6).

Рентабельність капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується капітал підприємства. Для досліджуваного підприємства характерна тенденція до зростання показника рентабельності капіталу на 73,66 % у 2022 році, що є позитивним явищем.

## Показники прибутковості \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+; -;		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність капіталу	0,0	19,55	33,95	19,55	14,40	-	73,66
Рентабельність власного капіталу	0,0	273,62	113,85	273,62	-159,77	-	-58,39
Рентабельність реалізованої продукції	8,64	24,06	35,75	15,42	11,69	178,50	48,58
Рентабельність продажу	0,00	6,51	11,93	6,51	5,43	-	83,37
Рентабельність господарської діяльності	0,00	6,54	12,89	6,54	6,35	-	96,99

Примітка. Складено та розраховано автором

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Для досліджуваного підприємства характерна мінлива тенденція: зростання у 2022 р. на 100 % та зниження у 2023 р. на 58,39 %.

Рентабельність реалізованої продукції підприємства теж коливається у сторону зростання у 2022 р. на 178,50 % та у 2023 р. на 48,58 %.

Рентабельність продажу показує, яку частку становить чистий прибуток у виручці від реалізації (нормативне значення > 0,3). Як бачимо, значення даного показника кожного року знаходиться в межах перевищення порогового значення та його динаміка вказує, що протягом 2022-2023 років товариство працювало ефективно.

Рентабельність господарської діяльності характеризує ефективність здійснення господарської діяльності підприємства. Відповідно, для \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*», даний показник зростає протягом аналізованого періоду у зв'язку із зниженням розміру операційних та фінансових витрат.

5. Група показників ділової активності включає показники ефективності використання активів підприємства, управління виробничими запасами та запасами готової продукції тощо. Аналіз та оцінка цієї групи показників є



важливим і характеризує усю сукупність зусиль підприємства щодо просування на ринках продукції, праці, капіталу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Показники ділової активності \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+; -;		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	3,24	3,00	2,84	-0,24	-0,16	-7,41	-5,41
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,87	15,89	7,33	3,02	-8,56	23,49	-53,86
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,55	4,05	5,74	0,50	1,69	13,95	41,79
Строк погашення дебіторської заборгованості	27,98	22,66	49,10	-5,32	26,45	-19,02	116,73
Строк погашення кредиторської заборгованості	101,3	88,90	62,70	-12,40	-26,20	-12,24	-29,47
Коефіцієнт оборотності запасів	12,0	9,14	11,53	-2,86	2,39	-23,84	26,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-313,31	42,04	9,54	355,35	-32,50	-113,42	-77,31

Примітка. Складено та розраховано автором

Зміна ліквідності підприємства залежать від величини власного оборотного капіталу. Динаміка зміни даного показника за роками свідчить, що підприємство використовувало власні оборотні кошти.

Проаналізуємо коефіцієнти оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості. Показник оборотності дебіторської заборгованості означає ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Відповідно можна спостерігати зниження даного показника протягом аналізованих років, що означає ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості спрямовує увагу на розрахунок кількості оборотів, що зробила кредиторська заборгованість протягом року. Дані показують, що оборотність кредиторської заборгованості щорічно зростає.

Період погашення дебіторської заборгованості зростає у 2023 р. на 116,73 % порівняно з 2022 роком. Варто зауважити, що товариство спроможне повністю фінансувати своїх дебіторів за рахунок кредиторів, що позитивно впливає на ліквідність і фінансовий стан.

У 2023 році показник періоду погашення кредиторської заборгованості зменшився на 29,47 %.

Оборотність запасів – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в організації. Для досліджуваного підприємства оборотність запасів зростає з 9,14 до 11,53 обороту в рік. Вважається, що виробничі запаси не є прибутковими та не створюють рух грошових коштів, з однієї сторони, а з іншої – це безпека для функціонування безперервного виробництва у випадку перебоїв у постачанні сировини, матеріалів, напівфабрикатів або збою у технологічних процесах.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу – показник ділової активності, який означає ефективність управління власним капіталом підприємства. Згідно результатів дослідження, можна зробити висновок про низький рівень оборотності власного капіталу підприємства, рівень якого знижується на 77,31 % у 2023 р.

Таким чином, аналіз тенденцій змін фінансово-економічного стану \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» за період 2021-2023 рр. дає підстави стверджувати про високий рівень ліквідності та забезпечення фінансовими ресурсами.

2.3. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*»

До найважливіших факторів управління персоналом, що використовуються у \*\*\*\* «\*\*\*\*\*», можна віднести такі методи, як раціональна оцінка праці персоналу й управління мотивацією. Матеріальне стимулювання праці на підприємстві проводиться відповідно до колективного договору. Преміювання працівників залежить від продуктивності й інтенсивності праці.

Проаналізуємо рівень забезпеченості персоналом \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» за категоріями зайнятих у 2021-2023 рр. Дані представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» за категоріями зайнятих у 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	к-ть, осіб	питома вага, %	к-ть, осіб	питома вага, %	к-ть, осіб	питома вага, %
Управлінський персонал	157	10,25	156	11,00	148	10,97
У тому числі:						
– керівники	27	17,20	27	17,31	26	17,57
– спеціалісти	122	77,71	120	76,92	119	80,41
– технічні працівники	8	5,10	9	5,77	7	4,73
Виробничий персонал	1375	89,75	1262	89,00	1201	89,03
Разом	1532	100,00	1418	100,00	1349	100,00

Примітка. Складено та розраховано автором

Відповідно, за даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що за досліджуваний період кількість працівників знижується.

У складі управлінського персоналу спостерігається зменшення кількості керівників (на 1 особу), спеціалістів (на 1 особу) та двох технічних працівників.

Що стосується структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесах протягом досліджуваного періоду, то вона майже не змінилася, тобто структура працюючих є сталою. Станом на 2023 р. питома вага керівників на підприємстві склала 17,57 %, спеціалістів –

80,41 %, технічних працівників – 4,73 %, виробничого персоналу загалом – 89,03 %.

Важливим для оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами є кваліфікаційні характеристики працівників. Тому здійснено аналіз рівня кваліфікації виробничого персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Характеристика виробничого персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

Кваліфікаційні групи	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
		2021р.	2022 р.	2023 р.
Висококваліфіковані	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	58,0	61,0	59,0
Кваліфіковані	1-2 роки. Чималий досвід роботи	26,0	25,0	25,0
Малокваліфіковані	Декілька тижнів. Певний досвід роботи	14,0	11,0	13,0
Некваліфіковані	Не мають спеціальної підготовки	2,0	3,0	3,0

Примітка. Складено та розраховано автором

Таким чином, частка висококваліфікованого виробничого персоналу знаходиться на високому рівні, а питома вага некваліфікованого персоналу за роками зменшується, що є позитивним явищем у забезпеченості трудовими ресурсами на підприємстві.

За проведеним аналізом забезпеченості підприємства персоналом констатуємо її високий рівень. Підприємство має стабільний склад працюючих, який за досліджуваний період зазнав незначних змін.

Здійснено аналіз показників руху персоналу, оскільки вони відображають рівень задоволеності працівників умовами праці і в кінцевому рахунку впливають на відношення працівників до своєї роботи, а від цього напряму залежить результативність праці.

Показники руху персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика показників руху персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

№	Показник	Роки			Відхилення			
					+,-		%	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт укомплектованості кадрами	0,98	0,97	0,98	-0,01	-1,02	0,01	1,03
2	Коефіцієнт обороту з прийняття	0,016	0,017	0,016	0,001	6,25	-0,001	-5,88
3	Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,038	0,034	0,039	-0,004	-10,53	0,005	14,71
4	Коефіцієнт загального обороту	0,011	0,01	0,013	-0,001	-9,09	0,003	30,00
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,027	0,024	0,026	-0,003	-11,11	0,002	8,33
6	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	2,32	2,53	2,04	0,21	9,05	-0,49	-19,37
7	Коефіцієнт оновлення (заміщення) працівників	0,88	1	0,95	0,12	13,64	-0,05	-5,00

Примітка. Складено та розраховано автором

За результатами таблиці 2.10 бачимо, що коефіцієнт обороту з прийняття за три роки знизився на 5,88 % за останній рік; коефіцієнт обороту зі звільнення зріс у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 14,71 %; плинність кадрів за три роки коливається: знижується у 2022 р. на 0,002 % та зростає – на 8,33 % у 2023 р.

З метою оцінки якості персоналу підприємства розраховуємо ряд показників за наступною методикою і систематизуємо отримані дані у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз показників якості персоналу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023р./2021 р.	
				+,-	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт освіченості	0,81	0,84	0,83	0,02	2,47
Коефіцієнт посадового досвіду	0,69	0,61	0,63	-0,06	-8,70
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,09	0,18	0,21	0,12	133,33
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,05	0,04	0,05	0	0,00
Коефіцієнт оперативності виконання робіт	0,89	0,9	0,92	0,03	3,37

Примітка. Складено та розраховано автором

Дані таблиці 2.11 показують, що показники якості персоналу підприємства за три роки оптимізувалися. Зазначимо, що зростає значення коефіцієнта

освіченості на 2,47 %, знижується рівень коефіцієнта посадового досвіду – на 8,70 %, підвищується рівень кваліфікації на 133,33 %, оперативності виконання робіт – на 3,37 %. Проте слід підкреслити, що значення окремих показників все ж знаходяться на досить низькому рівні, порівняно з нормативними, зокрема, найбільше це стосується показників підвищення кваліфікації та раціоналізаторської активності.

У \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» матеріальне стимулювання набрало великого розповсюдження. На підприємстві розроблена система винагороди працівників за відсотком виконання програми. Інші види матеріального заохочення використовуються рідко. Згідно з колективними договорами, на підприємствах немає системи штрафів. Усі доплати та надбавки виплачуються відповідно до законодавства України.

Трудові відносини між працівником і підприємством регулюються законодавством України – Кодексом законів про працю, Статутом підприємства, угодами та колективними договорами.

Винагорода за виконану роботу здійснюється за такими формами та системами оплати праці: погодинна, погодинно-преміальна, відрядна.

Для оплати праці керівників структурних підрозділів, фахівців та технічних службовців підприємства Колективним договором передбачена єдина тарифна сітка з оплати праці всіх категорій персоналу підприємства. Таким чином, схема посадових окладів керівників, фахівців та технічних службовців будується на підприємстві з урахуванням мінімальних гарантій, що передбачені галузевою угодою. Застосовуються також незначні диференціації посадових окладів з різницями в рівнях не менш, ніж на 10 %.

До методів стимулювання підвищення ефективності праці працівників можна віднести такі:

- преміювання за досягнуті високі результати підприємства за рік – 5 % від суми окладу;

- преміювання за досягнення результату від перевиконання планових показників, структурним підрозділом яким керує працівник, або у складі якого

працює – 15%;

– встановлення надбавок і доплат до посадових окладів.

Одночасно з преміюванням на підприємстві мають місце доплати і надбавки, які затверджені в «Переліку доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів».

У таблиці 2.12 представлено види доплат та їх розміри на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.12

Види доплати, які використовуються у \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*»

Доплати	Розмір
1	2
1. За суміщення професій та посад	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифною ставкою та посадовим окладом заміщуваних працівників, з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт
2. За розширення обсягу обслуговування та збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифною ставкою та посадовим окладом, які могли б виплачуватися за умови нормативної чисельності працівників
3. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % тарифної ставки чи окладу цього працівника
4. За роботу у важких, шкідливих і особливо шкідливих умовах	У важких, шкідливих – до 12 %, особливо шкідливих – до 24 % тарифної ставки чи посадового окладу
5. За інтенсивність праці робітників	До 12 % тарифної ставки
6. За роботу в нічний час	40 % годинної тарифної ставки, посадового окладу за кожну годину роботи в цей час
7. За керівництво бригадою	З чисельністю до 10 осіб – 15 % тарифної ставки; з чисельністю робітників понад 10 осіб – 25 % тарифної ставки; з чисельністю робітників понад 25 осіб – 40 % тарифної ставки
8. За ненормований робочий день для водіїв	25 % місячної тарифної ставки (посадового окладу)

Примітка. Складено автором на основі [29]

Доплати і надбавки визначають на основі «оцінки заслуг працівника», виходячи з його рівня професійного досвіду та відповідальності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Система оцінки ефективності роботи працівників \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*»

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка показників				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1	2	3	4	5	6	7
Підготовка						
Освіта	0,06	0,07	0,1	0,15	0,2	0,25
Досвід і компетентність	0,15	0,12	0,3	0,3	0,4	0,5
Відповідальність						
Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,14	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75
Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75
Складність функціональних обов'язків	0,08	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
Керівництво						
Ступінь керівництва	0,04	0,05	0,1	0,2	0,2	0,25
Характер керівництва	0,04	0,05	0,1	0,2	0,2	0,25
Масштаби керівництва	0,04	0,05	0,1	0,2	0,2	0,25
Особисті якості						
Активність та ініціативність у роботі	0,12	0,11	0,3	0,4	0,6	0,75
Прагнення до підвищення кваліфікації, впровадження передового досвіду тощо	0,18	0,2	0,3	0,5	0,8	1

Примітка. Складено на основі [29]

Варто зазначити, що така системи будується на тому, що до кожного показника окремо розробляється система рівнів показників і бальна оцінка за схемою, наведеною у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

## Схема бальної оцінки показника «Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків»

Значення рівнів показника	Свої обов'язки виконує сумлінно за наказом керівництва	Свої обов'язки прагне виконувати якнайкраще, проявляє ініціативність	Свої обов'язки виконує сумлінно, але не завжди якісно	Має місце несвоєчасне та неякісне виконання обов'язків	Своєчасне та якісне виконання обов'язків самостійно
Бальна оцінка показників, балів	1	2	3	4	5

Примітка. Джерело [29]



Матеріальне стимулювання створюється шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників і трудовий колектив діяти в правильному напрямку і виконувати поставлені перед ними завдання, виходячи з колективних та індивідуальних інтересів.

Узагальнимо методи матеріального стимулювання, що використовуються підприємствами: економічне стимулювання ефективності праці, особливо премії, доплати, надбавки, висока оплата праці на основі науково обґрунтованих нормативів, оцінок і кінцевого результату коефіцієнта трудового вкладу; впровадження спеціальних одноразових винагород за виконання відповідальних виробничих завдань; преміювання керівників, спеціалістів і робітників за результати роботи підприємства протягом року.

\*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» використовує і нематеріальні методи впливу на працівників, особливо соціально-психологічні, які являють собою сукупність прийомів і методів, що регулюють процес формування та розвитку трудового колективу. Серед таких методів варто виокремити методи соціального нормування; виховні; соціального регулювання; соціальної наступності; соціальної справедливості.

У товаристві недостатньо використовуються моральні стимули (здебільшого обмежуються висловленням подяки та видачею грамот). Було проведено опитування співробітників, яке показало, що лише 25 % працівників зауважили про наявність системи моральних стимулів (анкета опитування подається у додатку К).

Що стосується методів переконання, то це також засіб впливу на колективи та окремих співробітників. Він охоплює систему прийняття управлінських рішень і організаційні методи роботи (підбір і розподіл персоналу, управління операціями, виробничі інструктажі, підтримання дисципліни, управління операціями тощо, контроль і аналіз, емпіричне узагальнення).

Керівник підприємства завжди прагне створити в колективі гармонійну і хорошу атмосферу, засновану на таких принципах управління і відносин з персоналом: взаємна довіра, повага і підтримка, встановлення справедливих

стандартів виробництва, створення умов і можливостей для співробітників розвивати та розкривати свій потенціал відповідно до винагороди за результатами роботи.

Усі ці заходи створили хороші умови для спільної роботи працівників та досягнення практичних результатів.

Таким чином, досліджуючи існуючу систему заохочення працівників товариства, ми можемо зробити висновок, що підприємство створило систему заохочення з економічної точки зору. Тобто є різні види надбавок до заробітної плати, матеріальної допомоги. На соціальному рівні існують чіткі пакети соціального забезпечення, безпеки та компенсації. Не користуються програмами підвищення кваліфікації та ротації. Практично відсутні медичні витрати для підтримки персоналу в їхній роботі. Нематеріальне заохочення обмежується подяками та грамотами.

Стимулювання підприємства реалізується більше як групове заохочення, доступне для службовців, спеціалістів та керівників. Негативним моментом є те, що керівництво не здійснює індивідуального підходу до працівників, щоб мотивувати їх працювати ефективніше.

Крім того, чинне законодавство передбачає певну винагороду, яка виплачується працівникам як знак вдячності за добре виконану роботу. Проте не існує диференційованих стандартів оплати праці, а працівники не відбираються на основі їхнього індивідуального внеску в корпоративну роботу. Слід також зазначити, що такі заохочення, як виділення путівок на відпочинок, нагородження цінними подарунками тощо, майже не застосовуються.

Для комплексної оцінки стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві скористаємося методикою, розробленою в теоретичній частині. Фактичні показники та деякі значення показників, розраховані за формулами 1.1-1.2, наведені в таблицях додатків Л-М.

З таблиці додатку Л спостерігаємо, що найкращі значення мають показники за складовими кваліфікація та преміювання – вони наближаються до можливої максимальної оцінки в 100 %.

Найнижчі значення мають показники за складовою «компенсації» – 4-6 % від можливого максимального рівня в 100 %. З вищенаведеного можемо зробити висновок, що слабкими місяцями у системі матеріального стимулювання працівників \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» є кваліфікація працюючих та система компенсацій.

Відповідно, аналізуючи таблицю додатку М, ми бачимо, що всі значення показників нематеріального стимулювання знаходяться на досить низькому рівні, тому ця складова стимулювання праці на досліджуваному підприємстві потребує системного доопрацювання.

Згідно даних таблиць розрахуємо комплексні та інтегральні показники оцінки стимулювання працівників:

– комплексний показник для матеріального стимулювання становить:

$$I_{mc} = \frac{0,23+0,82+0,67+0,74+0,96+0,98+0,0087+0,0075+0,0+0,043+0,058}{11} = \frac{4,52}{11} = 0,42;$$

– комплексний показник для нематеріального стимулювання складає:

$$I_{nc} = \frac{0,103 + 0,062 + 0,15 + 0,12 + 0,13 + 0,24 + 0,25 + 0,15 + 0,03 + 0,01 + 0,02 + 0,01 + 0,03 + 0,078 + 0,343 + 0,156 + 0,0 + 0,119 + 0,487 + 0,072 + 0,043}{21} = \frac{2,603}{21} = 0,12$$

Інтегральний показник оцінки стимулювання працівників на підприємстві становить:

$$K_{Iecc} = \frac{0,42 + 0,12}{2} = 0,27$$

Згідно шкали бажаності Харрінгтона значення цього показника оцінюється як низьке, тобто реальних важелів впливу на персонал у підприємства небагато, тому необхідно переглядати використовувану систему стимулювання.

Таким чином, існуючі інструменти стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» потребують значного удосконалення, особливо що стосується підходів до нематеріального заохочення працівників.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зростання особистості співробітника, знання його мотиваційних установок, здатність формувати і спрямовувати їх відповідно до завдань, що стоять перед організацією, розглядаються в концепції управління персоналом у \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*».

Основна мета управління персоналом на підприємстві полягає в тому, щоб забезпечити в потрібний час, в потрібному місці, в потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для досягнення цілей організації, а також для виконання безперервне навчання персоналу відповідно до поточного. Для перевірки відповідності працівників займаним посадам, професійних знань та виконання функціональних обов'язків на підприємстві один раз на рік проводиться оцінка відповідності посадам.

Для забезпечення належного та систематичного навчання персоналу, організації роботи та професійного просування майбутніх працівників товариством \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» створено внутрішній та зовнішній кадровий резерв.

Кадровою політикою займається відділ управління персоналом. Його функції такі:

- прогнозування, визначення поточних і перспективних потреб у кадрах та джерел їх задоволення, уточнення потреб у підготовці спеціалістів у безпосередньому зв'язку з навчальним закладом, розробка та реалізація заходів щодо поповнення кадрів;
- планування та регулювання руху і росту персоналу;
- організаційно-методичне забезпечення професійно-економічної підготовки та перепідготовки кадрів;
- вивчення професійно-ділових і особистих якостей працівників, що здійснюється на основі атестації;

- організаційна робота з професійної орієнтації молоді, адаптації молодих спеціалістів і робітників на підприємствах, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у структурі робочої сили;

- забезпечення результативного використання всіх форм матеріального та нематеріального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності, дослідження соціально-психологічного клімату тощо.

З метою переходу до стратегічного управління, необхідно поліпшити або змінити організаційну культуру підприємства. Відповідно, її неодмінним атрибутом є філософія бізнесу. На нашу думку, доцільно запропонувати нову філософію бізнесу \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*», яка буде містити такі положення:

- постійний розвиток і завоювання довіри споживачів;
- високоякісна продукція;
- кінцевий результат залежить від діяльності всіх співробітників;
- комплексність та систематичність процесів стимулювання співробітників;
- використання матеріальних і моральних стимулів;
- найвища цінність підприємства – її працівник;
- створення та підтримка соціально-психологічного клімату в колективі;
- залученість співробітників до прийняття рішень, пов'язаних з їхніми обов'язками;
- відповідальність керівництва перед співробітниками.

Впровадження стратегії на підприємстві повинне здійснюватися в першу чергу з ретельним аналізом того, що необхідно зробити для успішної реалізації такого стратегічного плану.

Щоб ефективно відстежувати хід реалізації стратегії, ми пропонуємо наступне:

- визначити об'єкт контролю (роботу, виконавця, процес);
- розробити вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти);

- визначити основний вид контролю (вхідний, поточний або підсумковий), його форму і відповідальність (самоконтроль, взаємний контроль, з використанням спеціальних контролерів, централізований або розподілений);
- надати персоналу і виконавцям інформацію для виявлення причин успіху або негативного результату виконаної роботи;
- забезпечити аналіз отриманої інформації та розробку своєчасних координаційних заходів;

На нашу думку, система стимулів на підприємстві повинна включати в себе різноманітні методи та інструменти, які спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та виконання стратегічних цілей товариства:

- 1) фінансова компенсація, до якої ми віднесемо заробітну плату, бонуси, премії, акції товариства або інші форми фінансової винагороди за досягнення поставлених цілей;
- 2) нематеріальні стимули включають визнання, подяки, нагороди, можливість професійного розвитку, участь у проєктах або командних заходах;
- 3) система заохочень: програми лояльності, системи винагород за досягнення певних результатів, планових показників тощо;
- 4) комунікація та відкритість: наявність зворотнього зв'язку, можливість висловити свої ідеї, участь у прийнятті управлінських рішень;
- 5) створення командного середовища: розвиток командної культури, спільні заходи та події, які сприяють побудові взаємодії та співпраці.

Ефективність системи стимулів залежить від того, наскільки вона відповідає потребам та мотиваціям конкретних працівників, а також від того, наскільки чітко вона впроваджується та спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливо відзначити, що матеріальні стимули дещо поступаються нематеріальним. Співробітникам необхідно враховувати наявність фінансових стимулів і приділяти все більше уваги додатковим бонусам, запропонованих керівництвом. Система оплати праці базується на стратегіях та цілях

підприємства, які передбачають заходи фінансового стимулювання працівників у довгостроковій перспективі, оскільки такі стимули не працюють, так що роботодавці не можуть підвищити заробітну плату один раз і підтримувати цей рівень протягом декількох років. Необхідно час від часу коригувати рівень заробітної плати і бонусів, щоб не виникало залежності з боку співробітника і щоб він сприймав це як належне. Також постійне підвищення матеріального стимулювання не призводить до хороших результатів, оскільки стимули не можуть постійно зростати. Воно досягає певного рівня, починає спадати, і цей рівень знову підвищується. Це стосується як матеріального, так і нематеріального стимулювання співробітників.

Ми вважаємо, що для \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» є важливим посилити гнучкість заробітної плати шляхом встановлення залежності заробітку від індивідуальних якостей і заслуг співробітників у роботі підприємства (індивідуалізація заробітної плати).

Основна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому, що співробітники підприємства, які мають однакову освітню кваліфікацію, займають однакову посаду або працюють за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивації, досвіду, керівництву тощо у своїй роботі спроможні досягнути різних результатів. Ці відмінності повинні бути відображені в рівні заробітної плати конкретного працівника.

Тенденція до індивідуалізації трудових доходів не означає відмови від обліку і стимулювання колективної роботи. Творче мислення шукає і знаходить можливість компромісу між цими двома складовими.

Для \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» була розроблена система преміювання, заснована на індивідуальному підході, яка представлена в додатку Н.

Для досліджуваного підприємства також варто запропонувати систему «оплати за кваліфікацію», суть якої полягає в тому, що рівень винагороди залежить не тільки від складності виконуваної роботи, а й від набору професій, якими працівник може опанувати і використовувати відповідні знання у своїй

діяльності. У цьому випадку оплата здійснюється не тільки за рахунок того, що робить співробітник, але і за рахунок того, що він знає, якими знаннями володіє. При освоєнні кожної нової професії працівник отримує надбавку до зарплати.

Також необхідно звернути увагу на недостатньо ефективний розподіл робочої сили на підприємстві, як на важливий засіб організації. Різні варіанти погодинної оплати праці в якості найбільш важливих умов виплати доходу включають в себе можливість виконувати певний обсяг роботи, розрахований на основі прогресивних норм витрат на робочу силу. Сфера нормування праці постійно розширюється, і з'являється все більше працівників розумової праці, а також фізичної праці як в матеріальній, так і в нематеріальній сферах виробництва.

Для \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» також було б ефективно створити і розвивати власну нормативно-правову базу, використовуючи автоматизовану систему для проектування технологій визначення витрат на робочу силу. Для економії коштів товариство може скористатися послугами великої кількості наукових та консультативних органів для цієї мети.

Отже, вдосконалення системи матеріального стимулювання повинне спрямовувати увагу на:

- вдосконалення нормування праці за рахунок нормування трудових процесів, автоматизації технології розробки норм витрат на робочу силу;
- впровадження політики індивідуалізації заробітної плати;
- підвищення значущості кваліфікації та знань персоналу;

Слід зазначити, що в даний час у \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» дослідження потреб, інтересів і мотиваційної спрямованості персоналу проводяться епізодично та поверхнево. У цих умовах система матеріального і нематеріального стимулювання є менш ефективною. Тому впровадження мотиваційного моніторингу є актуальним процесом для підприємства.

Моніторинг мотиваційної діяльності – це система постійного моніторингу та контролю стану стимулювання трудової активності та професійного розвитку співробітників з метою швидкої діагностики та оцінки для забезпечення



підвищення ефективності виробництва [30, с.185].

Для визначення ієрархії стимулів пропонується регулярно проводити опитування працівників підприємства. Ця функція покладена на відділ управління персоналом. Завдання співробітників відділу в цьому питанні – ранжувати пропоновані види винагороди відповідно до їх важливості:

- повне визнання і належна оцінка виконаної роботи;
- почуття причетності до справи підприємства;
- дбайливе ставлення з боку керівника (інтерес до особистих проблем співробітника, бажання допомогти);
- стабільність зайнятості;
- високий рівень винагороди;
- цікава та змістовна робота;
- кар’єрне просування;
- особистий контакт з адміністрацією;
- сприятливі умови праці;
- трудова дисципліна.

Зміни в ієрархії стимулів можуть відбуватися під впливом підвищення рівня життя, професійної кваліфікації співробітників і орієнтації на потреби вищого рівня. Тому рекомендується проводити дане обстеження 1 раз на рік. Після систематизації та аналізу отримані результати направляються керівнику відділу. Кожен керівник свого підрозділу повинен враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, зробити необхідні висновки, основні причини зміни стану мотивації до професійного розвитку і обґрунтувати наступні дії для забезпечення оптимальної і найбільш прийнятної оплати праці співробітників.

Ці питання та пропозиції обговорюються та узгоджуються з вищими керівними органами товариства на щорічних зборах.

Моніторинг мотивації \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» повинен допомогти визначити найбільш ефективні важелі і стимули для впливу на поведінку конкретного співробітника з метою досягнення його цілей і

корпоративних завдань.

Формування стимулюючого впливу на основі результатів моніторингу мотивації має бути визнано завданням стратегічного управління розвитком трудових ресурсів досліджуваного підприємства. На початку такого управління необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища і виробничі процеси, а в кінці – отримані результати виробничої діяльності.

До переліку елементів системи стимулювання можна включити компенсаційний пакет, який би враховував індивідуальні потреби працівників. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакету допоможе ефективно стимулювати співробітників. Слід зазначити, що структура компенсаційного пакету співробітників вимагає наявності компонентів, що стимулюють досягнення бізнес-цілей товариства. Заохочення працівників лише за індивідуальні досягнення може зменшити загальну економічну ефективність підприємства.

При впровадженні розробленої комплексної системи стимулювання співробітників \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» враховується наступне: основні елементи стимулювання; індивідуальний підхід до кожного співробітника; заходи, що стимулюють професійний розвиток, активізацію трудової діяльності. Обсяг коштів, що виділяються на оплату праці співробітників, визначається відповідно до ієрархії звань і співвідношенням між потребами і можливостями підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33).
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171.
3. Заставнюк Л. І., Липовецька, Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 166-172.
4. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №. 23. С. 98-104.
5. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214-219.
6. Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 273.
7. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233-237.
8. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.
9. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3(76). С. 47-63.

10. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. №69. С. 80-89.

11. Бортник В. А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2010. № 2. С. 87-88.

12. Клименко М. П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81-85.

13. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підруч. К. : КННУ, 2014. 479 с.

14. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13(153). С. 33-35.

15. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.

16. Лизньова А. Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 288-293.

17. Мантур-Чубата О. С., Рудь В. Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління : електрон. наук.-практ. журн. Дніпро*, 2017. Вип. 11. С. 150-152.

18. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 84-91.

19. Шкільов О. В. Мотивація та оплата праці в сільськогосподарському виробництві. *Агросвіт*. 2011. № 17-18. С. 2-6.

20. Рибалко О., Етібарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 44-48.

21. Чушак-Голобородько А. М. Мотивування суб'єктів креативної діяльності в системі менеджменту машинобудівного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2013. 25 с.

22. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія. К. : КНЕУ, 2014. 194 с.

23. Зінов'єв І.Ф., Трохимець О. І. Стратегічне управління формуванням та розвитком кадрів економічного профілю України: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2010. 143 с.

24. Твердушка Т. Б. Удосконалення організаційно-економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності: дис. канд. екон. наук. К. : КНЕУ, 2016. 273 арк.

25. Волинець І. Г. Стимулювання персоналу: сучасне розуміння та основні положення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. С. 61-67.

26. Товариство з обмеженою відповідальністю «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*». URL: \*\*\*\*\* (дата звернення 22.02.2024 р.).

27. Виробник курятини \*\* «\*\*\*\*\*» входить в п'ятірку лідерів України за обсягами виробництва. URL: \*\*\*\*\* (дата звернення 28.02. 2024 р.).

28. Логістика \*\*\*\* «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*». URL: \*\*\*\*\* (дата звернення 28.02. 2024 р.).

29. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства. URL:

[https://vk24.ua/regulations\\_and\\_jurisprudence/rekomendacii/rekomendacii-sodo-](https://vk24.ua/regulations_and_jurisprudence/rekomendacii/rekomendacii-sodo-)

звернення 03.04. 2024 р.).

30. Бакуліна О. С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів : дис. канд. екон. наук. Житомир : Житомирський національний агроекологічний університет, 2015. 280 арк.

31. Волинець І., Кузін Є. Сутність та значення стимулювання персоналу підприємства. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 травня 2024 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 36-39.