

**Самборська-Музичко Юлія Олександрівна,**  
*к.е.н., доцент кафедри податкового  
менеджменту та фінансового моніторингу,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»,  
м. Київ, Україна*

## **АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ЗАОХОЧЕННЯ НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Гострою проблемою державних підприємств України є збереження, мотивація та стимуляція розвитку установи. В сучасних умовах власник (держава) намагається створити систему мотивації праці персоналу, яка б сприяла досягненню цілей державного підприємства та забезпечувала справедливу винагороду за працю. з іншого боку, система винагороди за працю має не лише соціально-фінансове спрямування (як винагорода за працю) з позиції роботодавця, але й повинна поєднувати у собі аспекти цілей функціонування державного підприємства та ефективності його діяльності. Оскільки фонд заробітної плати, як правило, складає найбільш значну частину фінансових витрат, система винагород на державному підприємстві має бути економічно обґрунтованою та нормативно врегульованою.

З іншого боку, необхідно розуміти, що формування системи стимулювання та заохочення персоналу здійснюється виключно в межах нормативно-правового регулювання та внутрішніх документів самого підприємства, що не мають суперечити чинному законодавству. При цьому, важливо розуміти, що формування системи заохочень персоналу на державних підприємствах повинно одночасно вирішувати ряд завдань:

- реалізовувати економічно-обґрунтоване заохочення кожного окремого співробітника, на різних рівнях роботи;
- забезпечувати покриття особистих соціально-економічних потреб співробітника;
- економічний ефект від роботи співробітника повинен мати прямо-пропорційну залежність від результатів його діяльності та економічного ефекту для державного підприємства із результатами роботи співробітника.

Економічний ефект форми заохочень не залежно від його виду не повинен нівелювати позитивний економічний вплив на результати діяльності самого державного підприємства, але одночасно його основною задачею є стимулювання співробітника до покращення результатів своєї діяльності, що зрештою матиме позитивний вплив на результати роботи державного підприємства.

Хоча деякі науковці не відокремлюють зазначені поняття, проте загалом,

варто, треба відзначити що термін «стимулювання праці» знаходиться в межах «мотивації праці», але ці терміни не є тотожними, не дивлячись на їх одновекторну направленість у бік розвитку підприємства. При розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві, найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємо узгоджується система мотивації персоналу – як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу – як тактика організації праці. Теоретичні розробки та практичні реалії виокремлюють різноманітні підходи до удосконалення систем мотивації та стимулювання працівників. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних [3, 1].

З іншого боку, для побудови ефективної системи заохочень не можливо використання виключно економічних методів, оскільки не для кожного співробітника це буде ефективним [4]. А система заохочень в свою чергу визначається елементами мотивації та стимулювання.

Загалом, для державних підприємств, як для особливих суб'єктів державних інституцій, для розробки та запровадження політики заохочення персоналу, на нашу думку, важливо враховувати наступні рекомендації:

розробка та затвердження системи мотивації персоналу рекомендовано розробляти та погоджувати з відповідним органом, якому підприємство є підзвітним щорічно разом з стратегією діяльності підприємства на визначений рік та формулюванням задач для керівництва та співробітників на базі яких формуються показники оцінки;

базовими принципами для розробки системи мотивації варто визначити систему мотивації КРІ у розрізі модифікацій відповідно до особливостей кожного окремого державного підприємства;

система показників для оцінки та грейдуння повинна розроблятися (корегуватися) та погоджуватися щорічно в період затвердження «Фінансового плану» державного підприємства;

система показників для оцінки та нарахування змінної частини грошової винагороди повинна бути обґрунтованою з позиції економічної ефективності або відстроченої економічної ефективності для державного підприємства та держави в цілому. А розмір «гнучкої» плати – не перевищувати розмір економічного ефекту від результатів діяльності конкретного працівника;

система показників оцінки та нарахування «гнучкої» частини заробітної плати повинна складатися з наступних складових: індивідуальні показники діяльності співробітника; результати діяльності відділу (департаменту), загальний результат роботи державного підприємства. Розрахунок «гнучкої» частини повинен здійснюватися виходячи з кожної з зазначених спрямувань, що забезпечить зацікавленість всіх співробітників у досягненні конкретного результату роботи державного підприємства;

оскільки ключовою метою діяльності державних підприємств крім виконання соціальних функцій, є одержання прибутку, то основним орієнтиром

для формування показників ефективності роботи співробітників повинен бути показник «витрати на 1 грн. доходу»;

у випадку якщо державне підприємство не може забезпечити оцінку показників на базі зазначеного показника (принципу оцінки), показники системи КРІ повинні враховувати економічний ефект для держави як регулятора соціально-економічних процесів, що реалізуються з допомогою конкретного державного підприємства, що повинно бути обґрунтовано та доведено окремо;

при розробці системи стимулювання всі співробітники державного підприємства повинні приймати участь в даному процесі;

ключові питання системи мотивації повинні бути розкриті та зафіксовані в обліковій політиці державного підприємства, статуті та документі «Про систему стимулювання праці на державному підприємстві», що в обов'язковому порядку має бути розроблений та затверджений на державному підприємстві з погодженням відповідним органом підпорядкування.

Отже, з огляду на важливість значення формування системи заохочення персоналу державного підприємства в контексті формування фонду заробітної плати, як значної складової витрат установи, та необхідність формування обґрунтованого взаємозв'язку між заробітною платою співробітників та результатами діяльності державного підприємства, запропоновані ключові рекомендації є важливими умовами в розробці ефективної політики заохочення персоналу на державних підприємствах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. *Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб.* – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
2. Воронко Н.Р., Брусью Т.В., Воронко Р.М. *Нормативно-правове регулювання трудових відносин та організаційно-методичні аспекти аудиту розрахунків з оплати праці на підприємстві (2020 рік). Бухгалтерський облік, аналіз і контроль. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 59. С. 124-131. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/835/793>*
3. *Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного.* – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
4. Sardak, S. (2008). *Motivation and stimulation of employees of domestic enterprises. Ukraine: aspects of labour*, 6, 45-51.