

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **“Управління стимулюванням персоналу бізнес – організації”**

здобувача :Кривенко Ірини Ігорівни



Науковий керівник: к.е.н., проф. Шершньова З.Є.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи(гарант)
освітньої програми



ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачці вищої освіти Кривенко Ірині Ігорівні

Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: Управління стимулюванням персоналу бізнес – організації
on the topic: Management of incentives for staff of a business organization

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_____» _____ 2024 р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах фермерського «Осінь золота»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико – методичні основи управління стимулюванням персоналу у бізнес – організації (БО)	
Розділ 2	Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління стимулюванням персоналу фермерського господарства «Осінь золота»	
Об'єкт дослідження:	Система управління бізнес - організацією	
Предмет дослідження:	Процес удосконалення управління стимулюванням персоналу на основі сучасних підходів	

**Мета кваліфікаційної
бакалаврської роботи:**

**Обґрунтування напрямів удосконалення управління
стимулюванням персоналу фермерського господарства
«Осінь золота»**

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

На основі вивчення науково – методичної літератури визначити місце та роль стимулювання персоналу системі управління БО, охарактеризувати основні визначення, які розкривають сутність різних варіантів стимулювання персоналу, навести фактори, що впливають на вибір системи стимулювання різних груп працівників

Викласти основні підходи та методи стимулювання праці різних груп персоналу у БО, зацентрувати увагу на варіанти систем оплати праці та преміювання, обрати відповідні показники, що відображають специфіку бізнесу, проаналізувати нормативні документи, які регулюють стимулювання праці різних груп персоналу у БО

Охарактеризувати законодавчу базу, що регулює стимулювання персоналу у БО, зібрати та проаналізувати досвід успішних БО з удосконалення системи стимулювання персоналу БО, визначити причини змін у стимулюванні персоналу, учасників процесів аналізу та удосконалення підсистеми управління персоналом загалом та з акцентом на процеси стимулювання, визначити наслідки цих процесів на варіанти побудови підсистеми управління персоналом у БО

У розділі 2

Навести загальну характеристику ФГ «Осінь золота» з використанням офіційної звітності БО та власних досліджень на основі обраних у I розділі КБР підходів.

Провести аналіз діючої у ФГ «Осінь золота» системи стимулювання персоналу та організаційний аналіз підсистеми управління персоналом БО (включаючи відповідні положення про преміювання) з акцентом на визначення переваг, недоліків наявної складових, а також причин, які призвели до необхідності їх удосконалення. Навести відповідні приклади розрахунків

На основі проведених досліджень запропонувати напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу у БО – об'єкті аналізу, розрахувати зміни у показниках діяльності БО, визначити учасників процесу удосконалення та скоригувати (розробити) відповідні організаційні документи

**Завдання підготував
науковий керівник**

З. Є. Шершньова



З. Є. Шершньова
«___» _____ 2024__ р.

**Завдання одержав
здобувач**



І. І. Кривенко

«___» _____ 2024__ р.

Оцінювання
кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
заочної форми навчання Кривенко Ірині Ігорівні
на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес - організації
(виконану на матеріалах ФГ Осінь золота)»

Параметри оцінювання	Діапазон оцінки, балів	Кількість балів
1. Логіко-структурний рівень: витриманість логічного ланцюга «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки», обґрунтованість актуальності теми, відповідність побудови роботи її темі, взаємозв'язок назв розділів (підрозділів)	0-5	5
2. Рівень пошукової глибини: якість бібліографічного аналізу, репрезентативність аналізованої документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, проведення власних емпіричних досліджень	0-10	8
3. Теоретико-методичний рівень: аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; наявність теоретично обґрунтованої авторської позиції щодо способу розв'язання проблеми	0-10	8
4. Діагностичний рівень: глибина проведеної діагностики проблеми, відповідність використаного методичного інструментарію і фактологічного матеріалу до мети й завдань, коректність інтерпретації результатів застосування фактологічних даних, здатність здобувача до отримання, комбінування та ре комбінування вихідної інформації	0-10	8
5. Конструктивний рівень: відповідність пропозиції ідентифікованим проблемам/напрямам розвитку організації, економічне обґрунтування пропозиції, розроблення управлінських аспектів реалізації пропозиції	0-10	8
6. Рівень наукової етики: розвиненість мови, наявність наукового стилю викладання матеріалу, дотримання в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, норм етики цитування	0-10	8
7. Організаційний рівень: дотримання регламенту виконання КБР, своєчасне виправлення недоліків, урахування зауважень наукового керівника	0-5	4
Оцінка за якість КБР	0-60	49
Оцінювання захисту КБР		
8. Доповідь: вміння чітко, з дотриманням регламенту, ясно та стисло викласти мету, основні положення та результати дослідження	0-10	
9. Презентація: використання та якість підготовки ілюстративних матеріалів, володіння культурою презентації	0-10	
10. Відповіді на запитання: повнота, глибина, обґрунтованість відповідей на питання, вміння аргументовано захищати свої пропозиції	0-20	
Бонусні бали		
11. Публікації автора: висвітлення результатів дослідження за тематикою КБР	0-10	0

Науковий
керівник:

(підпис)

Шершньова З.Є.
К.е.н., професор

«___» червня 2022 р.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
заочної форми навчання Кривенко Ірині Ігорівні
на тему: «:Управління стимулюванням персоналу бізнес - організації
(виконану на матеріалах ФГ Осінь золота)»

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
заочної форми навчання Кривенко Ірині Ігорівні
на тему: «:Управління стимулюванням персоналу бізнес - організації
(виконану на матеріалах ФГ Осінь золота)»

Логіко-структурний рівень роботи: Вибір теми та розробка плану роботи здійснена автором самостійно, будова представленої до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи є логічною, обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження та окреслено ступінь її наукового опрацювання. Формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань й висновків дослідження є взаємоузгодженими **(5 балів)**.

Рівень пошукової глибини: у межах проведеного дослідження здобувачем використано необхідний обсяг інформації, що розкриває теоретичні основи й практичні аспекти обраної проблематики. Список використаних джерел містить законодавчу базу, монографічні та періодичні наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів з питань управління просами стимулювання персоналу підприємства, аналітичні огляди ринку, на якому функціонує досліджувана компанія. Слід підкреслити, що сильною стороною КБР є проведений аналіз нормативно – правової бази, яка регулює систему стимулювання праці в Україні. Для підготовки практичного розділу кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано певний обсяг документації фермерського господарства, внутрішні положення та документи компанії. У додатках не представлено звітність ФГ «Осінь золота». **(8 балів)**.

Теоретико-методичний рівень роботи: у теоретичному розділі представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи автором на основі детального опрацювання наукових джерел проведено аналіз основних категорій дослідження, зокрема, понятійно – категоріального апарату обраної теми, характеристики методів аналізу та стимулювання персоналу на підприємствах різного типу. Уточнюючих коментарів потребують наведений склад, характеристика та критичний аналіз обраних для розгляду моделей та методів мотивації та стимулювання різних груп персоналу, вибір їх співвідношення, з урахування галузевих особливостей, організаційно – правової форми для конкретного підприємства, недостатньо уваги приділено характеристиці таких нематеріальних методів стимулювання як «гнучкі графіки робочого дня» та можливостей їх використання для окремих категорій персоналу. На с. 18 – 19 розглянута характеристика «піраміди Маслоу», яка не використовується у другому розділі роботи, але в тексті (в тому числі у Додатках) не розглянуто показники та методи їх розрахунків, що використовуються для організаційного аналізу підсистеми управління персоналом на основі дослідження діючих внутрішніх нормативних документів. На наш погляд, недостатня увага була приділена саме управлінню процесами стимулювання персоналу різних професійних груп. Залучений перелік джерел дозволив закласти певну теоретичну базу КБР. Більшого обґрунтування потребує специфіка застосування проаналізованого інструментарію у фермерському господарстві. **(8 б)**

Діагностичний рівень роботи: у аналітичному розділі представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи автором наведено загальну характеристику ФГ «Осінь золота», досліджено динаміку показників фінансово-економічної діяльності товариства за 2021-2023 рр., залучена інформація та певні звітні матеріали Незважаючи на обмеженість проведеного аналізу системи оплати праці по різних категоріях персоналу, а також організаційного аналізу

підсистеми управління персоналом, автору вдалося охарактеризувати діяльність об'єкта аналізу. Недостатньо уваги приділено методичному обґрунтуванню та організації проведення опитування серед окремих груп персоналу. Слабо представлена характеристика особливостей стимулювання управлінського персоналу. Більш глибокого аналізу в контексті обраної теми потребує наявний стан фінансово – економічної та організаційної підсистем діяльності фермерського господарства – об'єкта дослідження, а також акцентування уваги щодо визначення досягнутого рівня стимулювання персоналу на основі відповідних методів: не здійснена оцінка проблем можливостей підвищення матеріального та опосередкованого матеріального стимулювання (8 б.)

Конструктивний рівень роботи: пропозиції щодо напрямів удосконалення наявної системи стимулювання у ФГ «Осінь золота» є певним чином обґрунтованими, розглянуті заходи в основному, відповідають проблемам, виокремленим за результатами проведеного дослідження. Розрахований плановий фонд заробітної плати для ФГ «Осінь золота», з урахуванням запропонованих змін, Положення про стимулювання персоналу та Етичний кодекс для ФГ «Золота осінь». Однак, наведені результати розрахунків щодо чисельності персоналу, витрат часу та грошей на розробку заходів щодо удосконалення окремих елементів управління стимулюванням персоналу БО, не визначено виконавців цього процесу, не проаналізовано готовність менеджменту організації до зазначеного виду діяльності. Більшого обґрунтування потребує визначення джерел фінансування пропозицій, Не показаний вплив пропозицій на зміну загальних показників діяльності організації та змін у системі її управління (особливо вплив на ОСУ). Не показаний вплив пропозицій на зміну системи управління персоналом ФГ «Осінь золота» для реалізації зазначеного підходу на постійній основі. (8 б.)

Рівень наукової етики: текст представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи в цілому відповідає встановленим вимогам. Наявний стиль викладення матеріалу не завжди є науковим. В роботі мають місце помилки в оформленні, лексичного та редакційного характеру. (8 б.)

Організаційний рівень проведення дослідження: слід зазначити, що здобувачкою не завжди виконувався графік виконання КМР, зауваження не враховувалися вчасно (6 б.)

Публікації за результатами наукової роботи здобувача відсутні.

Кількість балів за КБР: 49 балів

Змістовні характеристики КБР та їх кількісна оцінка дозволяють стверджувати, здобуті п. Кривенко І.І., компетенції щодо удосконалення управління стимулюванням персоналом на підприємстві в цілому відповідають ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». Робота може бути рекомендована до захисту, здобувачеві є усі підстави присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник _____ к.е.н., проф.. Шершньова З.Є.

«14» травня 2024 р.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	2
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ У БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття, сутність й роль системи стимулювання персоналу у діяльності бізнес-організації.....	6
1.2. Основні підходи та методи стимулювання праці різних груп персоналу	20
1.3. Характеристика підходів щодо стимулювання праці різних груп персоналу бізнес-організації згідно чинного законодавства України.....	29
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ОСІНЬ ЗОЛОТА».....	39
2.1. Загальна характеристика фермерського господарства «Осінь золота»	32
2.2. Аналіз системи стимулювання персоналу у фермерському господарстві «Осінь золота»	469
2.3. Напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота»	536
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 16 таблиць, 19 рисунків, список літератури з 70 найменувань, 2 додатки.

«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - система управління бізнес - організацією

Предмет дослідження - процес удосконалення управління стимулюванням персоналу на основі сучасних підходів.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтування напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу фермерського господарства «Осінь золота».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити місце та роль стимулювання персоналу системі управління БО, охарактеризувати основні визначення, які розкривають сутність різних варіантів стимулювання персоналу, навести фактори, що впливають на вибір системи стимулювання різних груп працівників;
- викласти основні підходи та методи стимулювання праці різних груп персоналу у БО;
- охарактеризувати законодавчу базу, що регулює стимулювання персоналу у БО, зібрати та проаналізувати досвід успішних БО з удосконалення системи стимулювання персоналу БО;
- навести загальну характеристику фермерського господарства «Осінь золота»;
- провести аналіз діючої у фермерському господарстві «Осінь золота» системи стимулювання персоналу та організаційний аналіз підсистеми управління персоналом ФГ «Осінь золота»;
- запропонувати напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу у ФГ «Осінь золота».

Практичне значення одержаних результатів: Проблеми стимулювання працівників підприємств залишаються дуже актуальними у сучасному світі, оскільки успішність підприємств визначається належно розробленими системами мотивації, особливо у контексті впровадження інноваційних технологій та заходів науково-технічного прогресу. Системи стимулювання відіграють важливу роль у діяльності компаній, оскільки вони спрямовані на підтримку та мотивацію працівників для виконання ефективної та якісної роботи. Тож основна практична значущість проробленого дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо управління стимулюванням персоналу ФГ «Осінь золота».

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: бізнес-організація, стимулювання, управління, персонал, розробка.

ВСТУП

Актуальність. Проблеми стимулювання працівників підприємств залишаються дуже актуальними у сучасному світі, оскільки успішність підприємств визначається належно розробленими системами мотивації, особливо у контексті впровадження інноваційних технологій та заходів науково-технічного прогресу. Системи стимулювання відіграють важливу роль у діяльності компаній, оскільки вони спрямовані на підтримку та мотивацію працівників для виконання ефективної та якісної роботи. Це не лише компенсує витрати роботодавця на оплату праці та організацію виробничого процесу, але й сприяє отриманню прибутку.

Теоретичні та практичні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації досліджувались зарубіжними та вітчизняними науковцями: Василик А. В., Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Вонберг Т. В., Воскресенська О. Є., Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Данюк В. М., Колот А. М., Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р., Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Кирич Н. Б., Климчук А. О., Михайлов А. М., Корольков В. В., Малярєнко А.В., Подольська О. В., Оберемок В. В., Поплавська О. М., Кононенко Т. С., Пустовіт О.Г., Басюк Є.В., Тарасюк Г. М., Цимбалюк С. О., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. та інші.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу фермерського господарства «Осінь золота». Для досягнення мети дослідження виконаємо наступні завдання:

- визначити місце та роль стимулювання персоналу системі управління БО, охарактеризувати основні визначення, які розкривають сутність різних варіантів стимулювання персоналу, навести фактори, що впливають на вибір системи стимулювання різних груп працівників;

- викласти основні підходи та методи стимулювання праці різних груп персоналу у БО;
- охарактеризувати законодавчу базу, що регулює стимулювання персоналу у БО, зібрати та проаналізувати досвід успішних БО з удосконалення системи стимулювання персоналу БО;
- навести загальну характеристику фермерського господарства «Осінь золота»;
- провести аналіз діючої у фермерському господарстві «Осінь золота» системи стимулювання персоналу та організаційний аналіз підсистеми управління персоналом ФГ «Осінь золота»;
- запропонувати напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу у ФГ «Осінь золота».

Об’єктом дослідження є система управління бізнес - організацією.

Предметом дослідження є процес удосконалення управління стимулюванням персоналу на основі сучасних підходів.

Методи дослідження: описовий, порівняння, методи аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття понятійного апарату стимулювання персоналу), статистичний, порівняння, індукції та дедукції, графічний (для наочності представлення отриманих результатів аналітичного оцінювання персоналу), прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів удосконалення стимулювання персоналу в майбутніх періодах).

Практична значущість полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо управління стимулюванням персоналу ФГ «Осінь золота».

Інформаційна база дослідження: внутрішні документи підприємства ФГ «Осінь золота» за 2021-2023 роки (фінансова звітність, статут, штатний розпис та інші внутрішні документи), статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України, навчальні посібники, наукові статті, інтернет-публікації за темою дослідження, а також чинна нормативно-правова база України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ У БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність й роль системи стимулювання персоналу у діяльності бізнес-організації

На даний час ключовим ресурсом підприємства є його персонал. Однак не всі керівники здатні ефективно управляти ними. Успіх підприємства безпосередньо залежить від ефективності праці його працівників. Останні, у свою чергу, повинні виявляти зацікавленість у цьому. Тому в сучасних системах управління персоналом все більше уваги приділяється мотиваційним аспектам. Заохочення та стимулювання праці сприяють мотивації співробітників для сумлінної роботи, зацікавлення їх і, таким чином, спрямовані на досягнення цілей підприємства [15].

Тому основним кроком у раціональному управлінні персоналом є розробка та впровадження ефективної системи стимулювання працівників підприємства. Вплив стимулювання на працю безпосередньо призводить до покращення діяльності персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності праці. Це має велике значення для зростання обсягів виробництва продукції та підвищення ефективності виробництва, що, в свою чергу, призводить до збільшення прибутку підприємства [1].

Стимул – це зовнішній чинник, що впливає на індивіда або групу, спрямований на досягнення конкретного результату. Система стимулювання праці представляє собою метод впливу на трудову поведінку працівників через мотивацію [10, с.31].

Для українських підприємств характерні такі мотиваційні фактори: просування по службовій лінії; розширення обов'язків; отримання більшої влади; отримання частки у фінансовому успіху; отримання визнання; першість за столом

під час наради; усна похвала керівника перед колегами; можливість безпосереднього спілкування з вищим керівництвом; матеріальна премія з конкретним зазначенням «за що»; страхування життя та здоров'я; компенсація медичних витрат; додаткова оплачувана відпустка; гарантія збереження робочого місця; позики зі зниженою процентною ставкою для навчання; можливість придбання житла; компенсація витрат на ремонт особистого автомобіля та покупку пального; тощо. У кожного підприємства повинна бути індивідуалізована система стимулів, оскільки не існує універсального пакету заохочень. Стимулювання має бути спрямоване на конкретного працівника з урахуванням його потреб і досягнень. [54, с.221].

Основна ідея концепції стимулювання полягає в тому, що будь-які дії працівника мають призводити до позитивних, негативних або нейтральних наслідків, в залежності від того, як він виконує свою роботу. Ці наслідки взаємодіють з людським мисленням. Важливо враховувати, що різні особи реагують на однакові стимули різним чином і з різною інтенсивністю, і ті ж самі результати можуть бути досягнуті як шляхом винагороди, так і через покарання.

Розглянемо підходи науковців до визначення поняття «стимулювання персоналу» в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд підходів науковців до визначення поняття «стимулювання персоналу»

№ з/п	Автор	Визначення	Коментар
1	Герасименко А.	використання стимулів та мотивів, які принесуть користь як працівникові, так і організації [10]	Автор трактує дане поняття як стимули, що будуть взаємовигідними
2	Кичко І. І., Нікітченко А. О.	стимулювання праці – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей із метою підвищення їхньої трудової активності та поліпшення результатів праці для досягнення попередньо визначеної мети [26, с.76]	Дуже цікаво автор виділяє слово «вплив», що підвищує трудову активність працівників
3	Овчарук О. М.	Стимулювання працівників в організації являє собою не лише процес, а й систему, отже, визначаючи технологічний складник методології [43, с.50]	Автор відзначає, що це не лише процес, а і повноцінна система
4	Бондар Т.,	Стимулювання праці є комплексом	Автор підкреслює той

	Краснонос А.	заходів, котрі є засобом задоволення визначених потреб персоналу [3]	факт, що стимулювання є комплексним
--	--------------	--	-------------------------------------

Продовження таблиці 1.1

5	Кравченко О. А.	Стимулювання здійснює вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу організації [39]	Думка автора практично збігається з другим автором
6	Ситник Н., Чепіль Ю.	стимулювання – це своєрідний процес, направлений на конкретну особу персоналу підприємства або їх групу і провокує чи підштовхує до дії [55, с.333]	Автор дуже гарно описує процес стимулювання персоналу як той, який провокує на дії
7	Колот А. М.	складова мотиваційного процесу, вияв зовнішньої мотивації, яку здійснює по відношенню до персоналу адміністрація організації [31, с.30]	Автор цілком логічно підкреслює, що процес стимулювання це процес зовнішньої мотивації

Таким чином, стимулювання праці – це система заходів і методів, спрямованих на створення умов і мотивацій для працівників з метою збільшення їхньої продуктивності, задоволення особистих потреб та досягнення цілей організації.

Розглянемо основні функції стимулювання є (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Основні функції стимулювання персоналу

Джерело: складено автором на основі [11, с.25]

Стимулювання вважається одним з ключових засобів досягнення ефективності в будь-якій діяльності і відіграє важливу роль в управлінні персоналом. Процес стимулювання праці переважно представляє собою

зовнішній вплив, що формує трудову поведінку особи в робочому середовищі. Значення стимулювання виражається в наступних аспектах:

- збільшує продуктивність праці та її ефективність;
- заохочує прагнення та інтерес у працівника;
- сприяє максимальному використанню можливостей співробітників, розвитку їхніх навичок та вмінь;
- формує сприятливу атмосферу в колективі;
- знижує показники «плинності кадрів»;
- зберігає в компанії найцінніших співробітників, які володіють високим рівнем кваліфікації [6].

Стимулювання персоналу у бізнес-організації є ключовим засобом підвищення продуктивності праці і визначальним аспектом кадрової політики компанії. Система стимулювання співробітників включає в себе організацію діяльності підприємства. Кожен працівник ставить за мету максимальну точність у виконанні своїх професійних обов'язків і отримує внутрішній стимул для поліпшення ефективності роботи та розробки стратегій для досягнення глобальних цілей [12].

Стимулювання представляє собою засіб зовнішньої підтримки, що впливає на активність людини. Терміни «мотивація» і «стимулювання» взаємопов'язані, оскільки обидва вони вказують на процеси, що впливають на поведінку особистості. Стимулювання відіграє велике значення у мотивації персоналу для досягнення ефективної та якісної праці, яка безпосередньо впливає на прибуток компанії. Відсутність мотивації у персоналу проявляється у проблемах, таких як:

- висока плинність кадрів;
- відсутність умов для самореалізації потенціалу співробітників;
- відсутність перспектив кар'єрного росту;
- висока конфліктність серед співробітників та інші [42].

Для підвищення компетентності персоналу в організації та мотивації співробітників на підприємстві, відповідальна особа повинна мати базові знання щодо створення системи стимулювання персоналу. Якщо внесок працівника у

досягнення спільних цілей не буде визнаний або належним чином оцінений, ймовірно, він не буде зацікавлений у подальших зусиллях [10].

Основною метою корпоративної мотивації співробітників є вирівнювання інтересів компанії та персоналу. Компанія потребує співробітників, які виконують свої завдання вчасно та повністю, в той час як співробітникам необхідна відповідна заробітна плата та додаткові стимулюючі бонуси. Мети стимулювання персоналу визначені на рисунку 1.2.

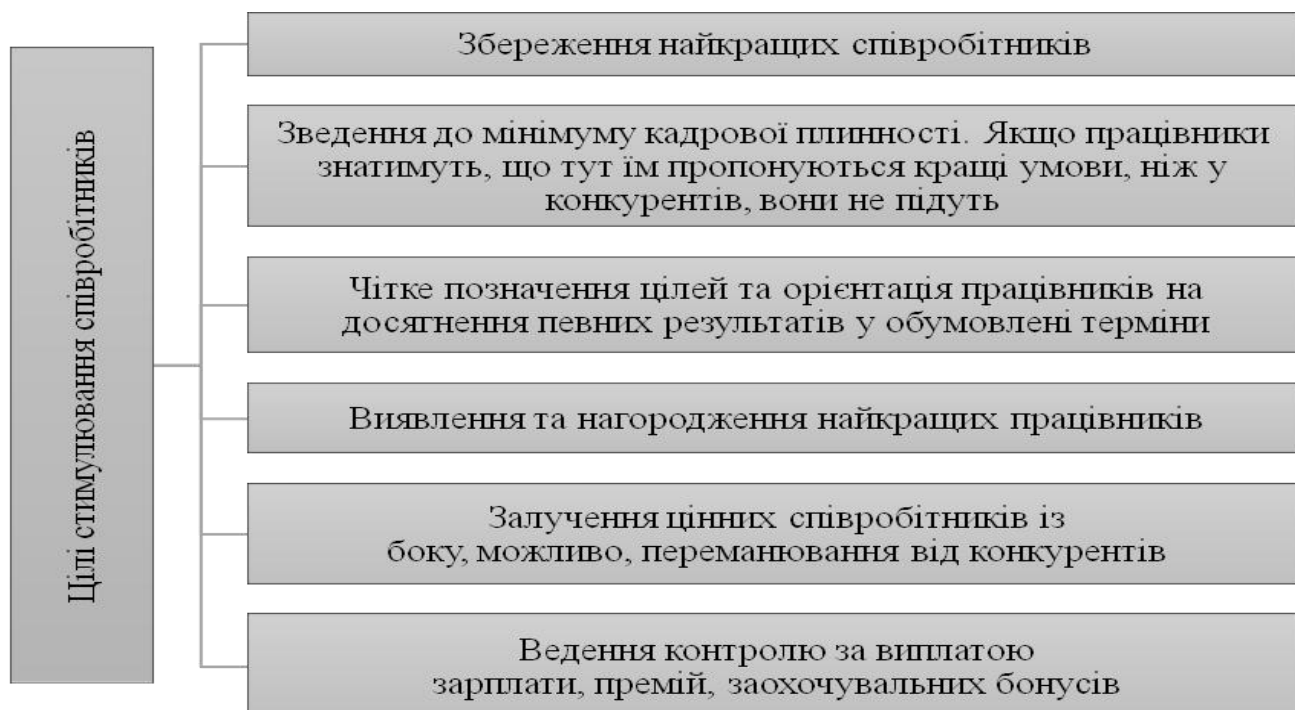


Рисунок 1.2 – Цілі стимулювання співробітників

Джерело: складено автором на основі [7;16;57]

За висловленням Тейлора, можна використовувати інстинкти та фізичні бажання для стимулювання працівників. Таким чином, можна припустити, що кожен працівник має мотивацію задовольняти ряд природних потреб, зокрема забезпечити свою особисту безпеку. Виходячи з цієї теорії, можна визначити ключові принципи мотивації для підвищення продуктивності праці працівника:

- примус до праці від роботодавця, що визначений у трудовому договорі в межах законодавства;
- формування чітких інструкцій, невиконання яких у робочому процесі призводить до дисциплінарної відповідальності та фінансових стягнень;

- встановлення мінімального обсягу виробництва;
- визначення оплати за годину чи за відрядженням [70].

Ми можемо відзначити, що такі заходи спрямовані переважно на утримання дисципліни, оскільки вони сприяють формуванню у робітника уявлення про серйозність виконання трудових обов'язків, зменшують періоди простою, посилюючи їхню відповідальність та сприяють внутрішній дисципліні працівників та інші аспекти.

Ці заходи дозволяють підвищити корпоративну культуру, спонукаючи персонал дотримуватися високих стандартів у виконанні своїх прямих обов'язків. Встановлені мінімальні стандарти є перешкодою для будь-якого недбальства. Однак для підвищення ефективності, збільшення продуктивності та досягнення високих результатів, що виявляються у рекордних показниках, важливо постійно удосконалювати заходи стимулювання та сприяти зростанню лояльності працівників.

Стимулювання персоналу представляє собою комплексне застосування різних стимулів для конкретних працівників або їх груп з метою ефективнішого використання їх трудового потенціалу, направленою на залучення їхньої уваги, зусиль та відданості вирішенню завдань, поставлених перед організацією. Ці заходи, орієнтовані на внутрішні цінності та потреби підлеглих, стимулюють не лише до виконання роботи взагалі, але і до більш великого залучення, якісного виконання завдань, ініціативи та бажання працювати [28].

Ефективна система стимулювання залучає потенційних кандидатів працювати у компанію; допомагає утримувати добрих працівників, оскільки вони впевнені у справедливій оплаті своєї праці; мотивує співробітників, якщо оплата є адекватною; допомагає досягати спільних цілей, коли у компанії є атмосфера підтримки та визнання.

Головний вплив на оплату праці здійснюється через можливість оплати праці, оскільки роботодавець може бути обмежений фінансовими можливостями та прибутковістю компанії. Іншими обмеженнями можуть бути інвестиції в маркетинг, обладнання, нові підрозділи тощо. Ніяка структура оплати не може

бути вільною від впливу традиційного рівня оплати праці, який існує протягом тривалого часу. Такі традиції зазвичай перетворюються на стандарти, і роботодавцю часто нічого не залишається, як прийняти їх.

Система мотивації працівників організації – це комплекс взаємопов'язаних та доповнюючих один одного стимулів, вплив яких стимулює активність людини для досягнення поставлених цілей.

Систему мотивації працівників організації можна розділити на два основних типи:

- матеріальна;
- нематеріальна [6;13;27].

Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. виділяють такі форми стимулювання персоналу:

- матеріальна винагорода;
- компенсації;
- змішане стимулювання;
- нематеріальне стимулювання [25].

Матеріальне стимулювання персоналу – це всі види грошових виплат, які застосовує організація, а також всі форми матеріального нематеріального стимулювання. Також використовуються стимули, що мають матеріальну цінність, але у реальному вираженні представляють соціальні пільги та компенсації, тобто соціальний пакет.

Розглянемо види матеріального стимулювання персоналу:

- заробітна плата. Це основний вид матеріального стимулювання, який полягає в оплаті працівникам за виконану роботу на основі тарифікації, окладів, годинної або місячної ставки;
- премії. Грошові винагороди, які надаються працівникам за досягнення певних цілей, високу продуктивність, результати чи інші вагомні внески у діяльність підприємства;
- бонуси. Додаткові грошові винагороди, які працівники отримують за конкретні досягнення, виняткові результати чи високу продуктивність.

- податкові пільги. Зменшення податкових виплат для працівників як компенсація за їхню працю, включаючи податкові кредити, звільнення від оподаткування певних видів доходів тощо;
- додаткові вигоди. Надання працівникам різноманітних додаткових вигод, таких як медичне страхування, пенсійні виплати, стипендії для навчання, можливості вдосконалення професійних навичок тощо;
- акції та опції на акції. Винагороди, які надаються працівникам у вигляді акцій або можливості придбати акції підприємства за зниженою ціною або з наданням певних пільг[24;27].

Ефективність матеріальної мотивації може бути досягнута лише у випадку, якщо в організації існує конкурентна атмосфера, а також якщо працівникам надається можливість продемонструвати свої навички з метою просування на керівні посади. Запровадження системи премій передбачає встановлення прямої залежності розміру зарплати від результатів праці протягом робочого місяця[59]. Додаткові виплати, надбавки до заробітної плати, компенсації та бонуси визнаються важливими інструментами матеріального стимулювання [8].

Матеріальне стимулювання доповнює нематеріальне стимулювання. Нематеріальне стимулювання персоналу – це заохочення працівників за якісну роботу, яке не впливає на їхню заробітну плату та інші виплати. Це можуть бути вітання з днем народження, похвала, дошка пошани[24;27].

Моральні стимули представляють собою метод регулювання поведінки працівника, що базується на об'єктах та явищах, які відображають соціальне визнання. Ці стимули можуть включати предмети особистого використання, на яких зазначені вдячні написи, такі як медалі, відзнаки, почесні грамоти або кубки.

Система стимулювання для працівника сприймається не тільки як компенсація витрат часу, енергії, фізичних та розумових зусиль на досягнення необхідних результатів та корпоративних цілей, але й як підтвердження його особистої цінності для роботодавця. Це позитивно впливає на самооцінку та самовираження працівника, вказує на його соціальний статус в організації.

Винагорода, яку отримує найнятий працівник, також слугує мірком його особистої та професійної самореалізації, професійного успіху, визнання і затвердження результатів і досягнень керівництвом.

Отже, можна зробити висновок, що стимулювання праці співробітників у бізнес-організації виявляє складну поведінкову структуру. Вибір конкретної стратегії стимулювання відображає ступінь відповідності інтересів працівника цілям та інтересам організації. Способи стимулювання визначають те, як працівник сприймає реальність, своє місце у системі організації та що вважає найбільш важливим для досягнення своїх професійних цілей.

1.2. Основні підходи та методи стимулювання праці різних груп персоналу

Заохочення працівників у підприємстві є ключовим елементом управління персоналом. Важливо не лише створити якісну систему стимулювання, а й систематично оцінювати її ефективність.

Розробка механізму мотивації персоналу є складним та вимагає часу завданням для будь-якої компанії. Оцінка ефективності цього механізму ще більш складена задача.

Для узагальнення знань та розширення кругозору наведемо коротку інформацію про так звану піраміду Маслоу:

Згідно з теорією А. Маслоу (табл.1.2), кожна людина в кожний момент часу прагне задовольнити конкретні потреби, причому важливо враховувати, що ці потреби повинні відповідати певному рівню відомої всесвітньої піраміди [65].

Потреби, що знаходяться нижче в ієрархії, повинні бути задоволені до того, як людина зможе приділяти увагу вищим потребам.

Фізіологічні потреби — це біологічні потреби для виживання людини, наприклад, повітря, їжа, житло і сон. Потреба в безпеці — люди хочуть відчувати порядок, передбачуваність і контроль у своєму житті. Третій та четвертий рівні цієї піраміди представляють собою так звані моральні мотивації працівників в

організації: це включає у себе повагу до співробітників та керівництва компанії. Останній рівень потреб в самовдосконаленні є найвищим рівнем в ієрархії Маслоу і стосуються реалізації потенціалу людини, самореалізації тощо.

Таблиця 1.2 – Класична піраміда включає п'ять рівнів

№	Рівень	Опис
1	Фізіологія	Їжа, вода, дах над головою. Речі, необхідні для виживання
2	Безпека	Захищеність: ніхто не може прийти і відібрати те, що є у людини. Можливість необмежений час підтримувати певний рівень життя
3	Симпатія	Прагнення сподобатися оточуючим, зокрема, колегам чи керівництву
4	Визнання	Прагнення набути певного статусу в команді, компанії, суспільстві
5	Самовдосконалення	Прагнення підвищення кваліфікації, рівня життя, кар'єри

Джерело: складено автором на основі [65]

Стимулювання представляє собою активацію, посилення або прискорення реакцій у формі думок, почуттів та дій. Важливо відрізнити поняття «стимулювання» від «мотивації». Мотивація виражає бажання людини отримати певні переваги, тоді як стимули представляють собою саме ці переваги. Якщо мотивація передбачає виконання неможливих завдань, вона може не перерости в реальну мотивацію. Таким чином, стимулювання фокусується безпосередньо на задоволенні потреб та попиті, тоді як мотивація є ключовим елементом, що об'єднує стимул та бажання за певних умов. Для встановлення цього зв'язку важливо, щоб співробітники були усвідомлені та розуміли стимули [65].

Оцінка ефективності стимулюючої системи ускладнена різницею у сприйнятті поняття «ефективність» між організацією та працівниками. Організації зазвичай прагнуть збільшити свій прибуток шляхом оптимізації витрат, де витрати на персонал вважаються значущими. Протилежно, працівники бажають отримувати більше винагороди та більш розширений соціальний пакет. Узгодження цих цілей часто виявляється складним завданням, і, відповідно, розробка об'єктивної методики оцінки стимулюючої системи, що задовольняє і роботодавців, і працівників, стає важливим завданням для будь-якої організації [15].

Не існує загальноприйнятого підходу до аналізу ефективності стимулювання персоналу на підприємствах. У результаті дослідження було ідентифіковано п'ять підходів до оцінки ефективності стимулювання праці:

1. Аналіз відхилень фактичних витрат на стимулювання працівників від планових (притаманний плановій економіці).
2. Економічна оцінка діяльності підприємства до та після впровадження системи стимулювання.
3. Оцінка думок працівників про систему стимулювання, яку застосовує підприємство.
4. Використання принципу ефективного розподілу ресурсів, запропонованого Вільфредом Парето.
5. Порівняння результатів та витрат на функціонування системи стимулювання на підприємстві для визначення економічної ефективності [7].

Найбільш оптимальними сьогодні є методики, що включають інтегровані Оцінка ефективності системи стимулювання працівників має включати не лише «економічну ефективність», а й «соціальну ефективність». Крім того, розглядаючи систему стимулювання як взаємопов'язану систему, спрямовану на гармонізацію інтересів працівників і роботодавців та на розвиток людського потенціалу, важливо враховувати як «ефективність з погляду роботодавців», так і «ефективність з погляду працівників» [28].

Методики оцінки ефективності системи мотивації працівників доцільно налаштовувати під особливості галузі та конкретної організації. Вони, виходячи з універсальних показників ефективності, можуть включати індивідуальні показники, які відображають специфіку конкретного типу економічної діяльності та організаційні особливості[28].

Завданнями оцінки ефективності існуючої системи стимулювання є (рис.1.3).

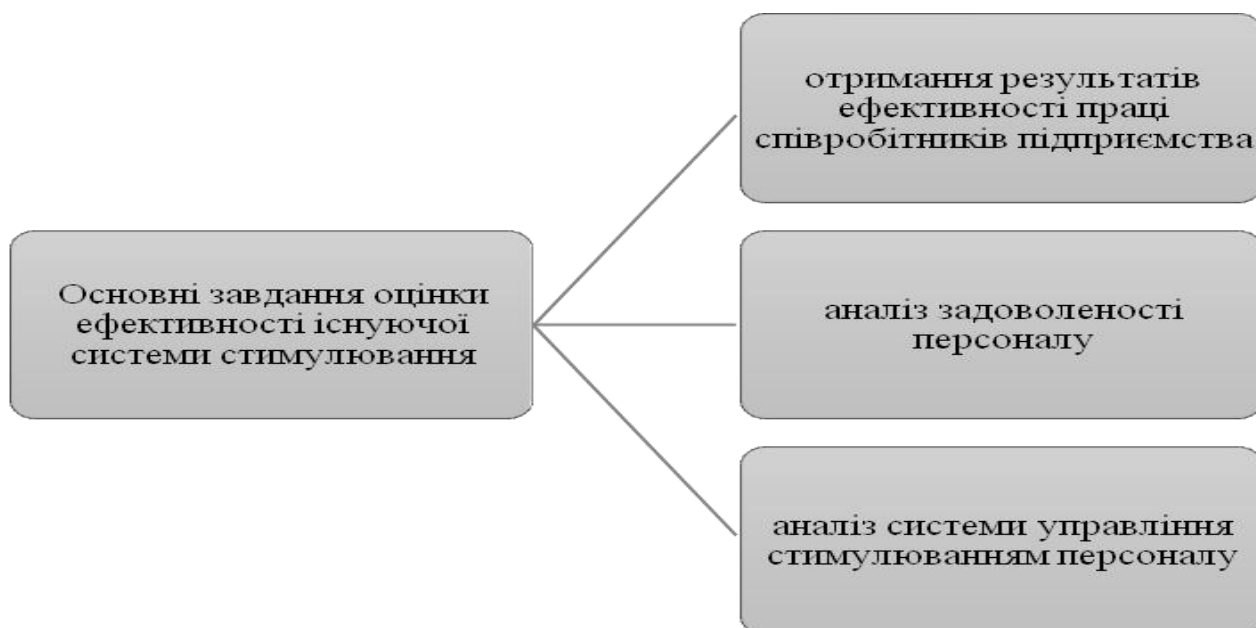


Рисунок 1.3 – Основні завдання оцінки ефективності існуючої системи стимулювання

Джерело: [8;28;31;39]

Для вирішення поставлених завдань використовуються основні методи оцінки ефективності системи мотивації та її управління:

- аналіз проблем, що виникають на підприємстві;
- оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- аналіз системи управління;
- огляд документації підприємства;
- проведення соціологічних опитувань серед працівників;
- спостереження за робочим процесом [28].

Проведення аналізу проблем на підприємстві включає збір інформації про його діяльність, місію, стратегію та плани. Також оцінюється ефективність праці в даний момент і стабільність кадрового складу. У процесі дослідження системи мотивації на підприємстві проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Під час цього аналізу вивчаються тенденції на ринку праці, конкурентоспроможність підприємства у місцевому контексті та зміни в законодавстві[8].

Аналіз продуктивності праці служить для оцінки ефективності використання робочих ресурсів, як загалом, так і відносно кожного працівника та

робочого дня. Основним показником продуктивності праці є обсяг виробництва на одного співробітника, що розраховується таким чином:

$$\text{ПП} = \frac{V}{n}$$

(1.1)

де ПП - показник продуктивності праці (виробіток на 1 працівника);

V - обсяг випуску продукції, виконаних робіт, наданих послуг за певний період часу, в натуральному або грошовому вимірах;

n - число задіяних працівників за певний період часу, осіб.

Також важливо використовувати показники для моніторингу змін у кадровому складі, які відображають ситуацію в організації, пов'язану з переміщенням персоналу (дод.А).

Використання цих показників при аналізі рухомості персоналу в організації дозволить дослідити зміни в кількості працівників, виявити конкретні проблеми, що з'являються, що в свою чергу допоможе в подальшому розробити стратегію управління персоналом. Також це дозволить визначити ефективні методи взаємодії з колективом та зробити прогнози щодо майбутніх тенденцій.

Так, коефіцієнт плинності конкурентоспроможності відображає рівень успішності організації як роботодавця порівняно з іншими учасниками ринку праці, її ставлення до працівників та якість наданих умов праці. Проведення моніторингу кадрової рухомості в організації рекомендується щонайменше один раз за квартал, що допомагає підприємству належним чином формувати стратегію управління персоналом, виправляти помилки та вчасно вживати відповідні заходи.

Передусім, аналіз системи управління включає вивчення організаційної структури підприємства, де чітко відображено взаємозв'язки та ієрархію співробітників. Це дозволяє оцінити ефективність управління підприємством. Аналіз документації підприємства забезпечує доступ до повної та офіційної

інформації про існуючу систему мотивації. Кожен розглянутий документ містить елементи мотивації[7].

Соціологічне опитування спрямоване на вивчення ставлення персоналу до методів та форм стимулювання, а також до існуючих стилів управління. Це дозволяє розкрити рівень задоволеності співробітників системою мотивації. Спостереження передбачає аналіз реакції персоналу на управління в компанії та застосування різних методів мотивації.

Існують кілька підходів до вимірювання та оцінки системи мотивації, серед яких:

- оцінка на основі результатів діяльності працівників;
- спостереження за поведінкою працівників;
- використання непрямих показників, які відображають стан мотивації персоналу [5].

Оцінка системи мотивації на основі результатів діяльності полягає у порівнянні запланованих та фактичних досягнень персоналу підприємства. Якщо фактичні результати виявляються нижчими, ніж заплановані, необхідно звернути увагу на фактори, які ускладнюють досягнення планів підприємства.

Ефективність мотиваційної політики підприємства можна визначити шляхом спостереження за поведінкою персоналу. Зокрема, мотивація виявляється через виявлені зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, відповідальність та спрямованість на досягнення цілей працівника. Крім описаних методів, існують і непрямі показники, що відображають стан мотивації персоналу, і вони вибираються залежно від особливостей діяльності підприємства та посади працівника.

Також доцільно розраховувати індекс лояльності співробітників:

(1.2)

де eNPS – індекс лояльності працівників, %;

C – кількість прихильників у компанії, %;

K – кількість критиків у компанії, %.

Значна увага приділяється західним підходам до оцінки ефективності:

1. Метод, що базується на експертній оцінці, полягає в опитуванні керівників різних підрозділів за допомогою анкет. Опитувальні анкети містять запитання, спрямовані на виявлення думок керівного персоналу щодо поточного стану організації та ступеня задоволеності роботою керівництва та менеджерів з персоналу. Головною перевагою цього методу є його низька витратність, але існує і серйозний недолік - отримана інформація часто має суб'єктивний характер через особисті уподобання опитаних[33].

2. Метод бенчмаркінгу ґрунтується на порівнянні однакових показників управління персоналом (від рівня кадрової текучості до витрат на підготовку нових працівників) у різних компаніях, які займаються аналогічним видом діяльності[7].

Розглянемо етапи бенчмаркінгу (рис.1.4).Однак, не зважаючи на переваги цього підходу, не можна гарантувати повну точність результату через порівняння підприємств з різною специфікою діяльності. Крім того, застосування цього методу є витратним.

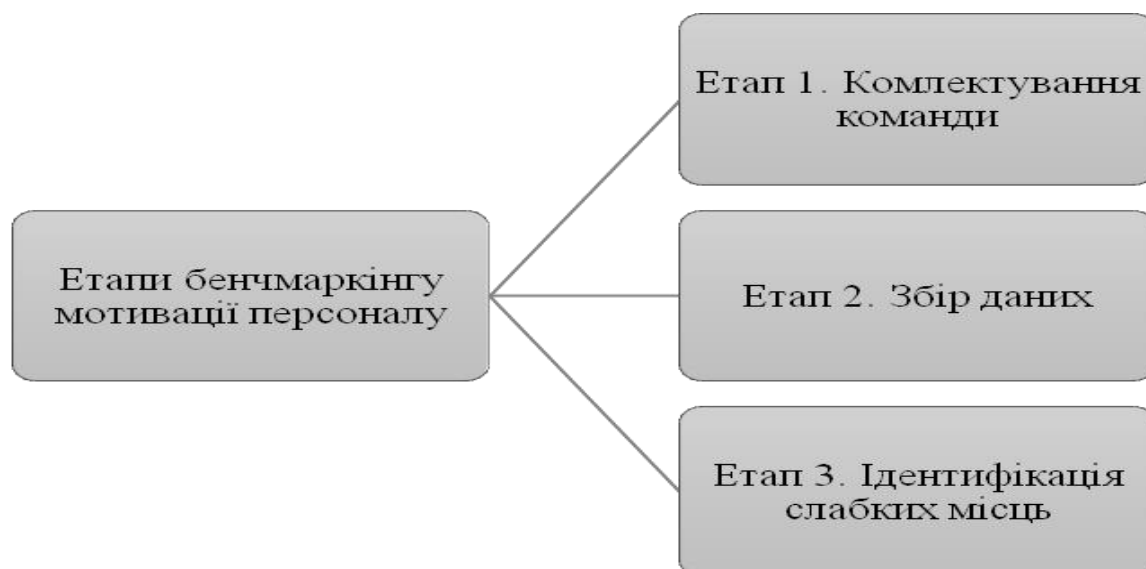


Рисунок 1.4 – Етапи бенчмаркінгу мотивації персоналу

Джерело: [1;46]

3. Підхід, який пропонує Дж. Філіпс, включає наступні показники для оцінки ефективності:

- a) Показник абсентеїзму, що визначається як сума числа днів відсутності працівника та кількість звільнених працівників.
- b) Критерій задоволеності, що відображається у відсотках працівників, які задоволені своєю роботою, і визначається за допомогою соціометрії.
- c) Оцінка інвестицій у службу персоналу, що виражає відношення видатків на кадровий відділ до загальних операційних витрат фірми.
- d) Коефіцієнт витрат на управління персоналом на одного працівника, що розраховується як відношення витрат кадрового відділу до загальної кількості працівників компанії [69].

4. Підхід Д. Ульріха передбачає визначення рівнів та значень таких атрибутів:

- a) Критерії продуктивності на одного працівника, на одиницю ресурсу та інші.
- b) Темпи реалізації бізнес-процесів перед, під час розробки та впровадження новачій у суб'єкта господарювання і після них.
- c) Характеристики, здібності та навички працівників, а також рівень їхньої лояльності та довіри до керівництва підприємства [69].

5. Методика оцінки віддачі від інвестицій, що базується на розрахунку показника повернення інвестицій (ROI), є досить поширеною і часто використовується через свою універсальність, яка дозволяє її застосування у багатьох галузях, включаючи управління персоналом. Показник ROI відображає різницю між здобутим прибутком та витратами:

$$ROI = \frac{(\text{Прибуток} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Перевага цієї методики полягає у здатності оцінювати ефективність вкладених у працівників коштів, але її основний недолік полягає у складності

розрахунків та в неможливості врахування та оцінки всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища[15].

Для того, щоб система стимулювання була ясною та результативною, важливо застосовувати комплексний підхід у розробці, спрямований на підвищення якості праці та ефективності.

6. Використання системи збалансованих показників та розрахунок KPI (Key Performance Indicator – ключові показники ефективності) грають важливу роль у визначенні ефективності впровадженої системи стимулювання працівників в організації та її впливу на загальну діяльність організації. Ця система є досить технологічною і легко інтегрується у систему управління [12].

Наявність ключових показників ефективності (KPI) у системі формування змінної частини оплати праці може створити додаткові мотиви для кожного співробітника до досягнення вищих індивідуальних результатів, при цьому зберігаючи увагу до внеску у загальний успіх команди. Також важливо, щоб ці KPI були простими і зрозумілими для всіх працівників.

Розглянемо плюси та мінуси застосування системи показників KPI-співробітника (дод.Б). Застосування системи збалансованих показників, розробка стратегічних карт цілей і впровадження ключових показників ефективності (KPI) у факторних моделях дозволить встановити взаємозв'язок між результатами діяльності співробітників та фінансовими показниками досліджуваного підприємства.

Отже, метою оцінки ефективності існуючої системи стимулювання є: визначення результатів праці співробітників підприємства; аналіз задоволеності персоналу; аналіз системи управління стимулюванням персоналу. Під час оцінки ефективності стимулювання персоналу розглядаються: продуктивність праці, показники плинності персоналу, експертні методи оцінки мотивації персоналу, соціологічні підходи та інші методи.

1.3. Характеристика підходів щодо стимулювання праці різних груп персоналу бізнес-організації згідно чинного законодавства України

Всі виплати з фонду оплати праці на підприємстві, такі як заробітна плата, допомога, відпускні, премії та інші, нараховуються та визначаються відповідно до чинних нормативних актів. Варто зазначити, що це і є першим методом стимулювання персоналу. На рисунку 1.5 ми розглянемо основні нормативно-правові акти, які регулюють систему оплати праці в Україні [13;18].

Питання, пов'язані з оплатою праці в Україні, визначаються положеннями Закону «Про оплату праці» [19].

Мінімальна заробітна плата є гарантією соціального захисту, яка обов'язкова для всіх видів підприємств, установ, організацій на всій території України, незалежно від їх форми власності та фізичних осіб, які використовують найману працю. Ця гарантія забезпечується Конституцією України.

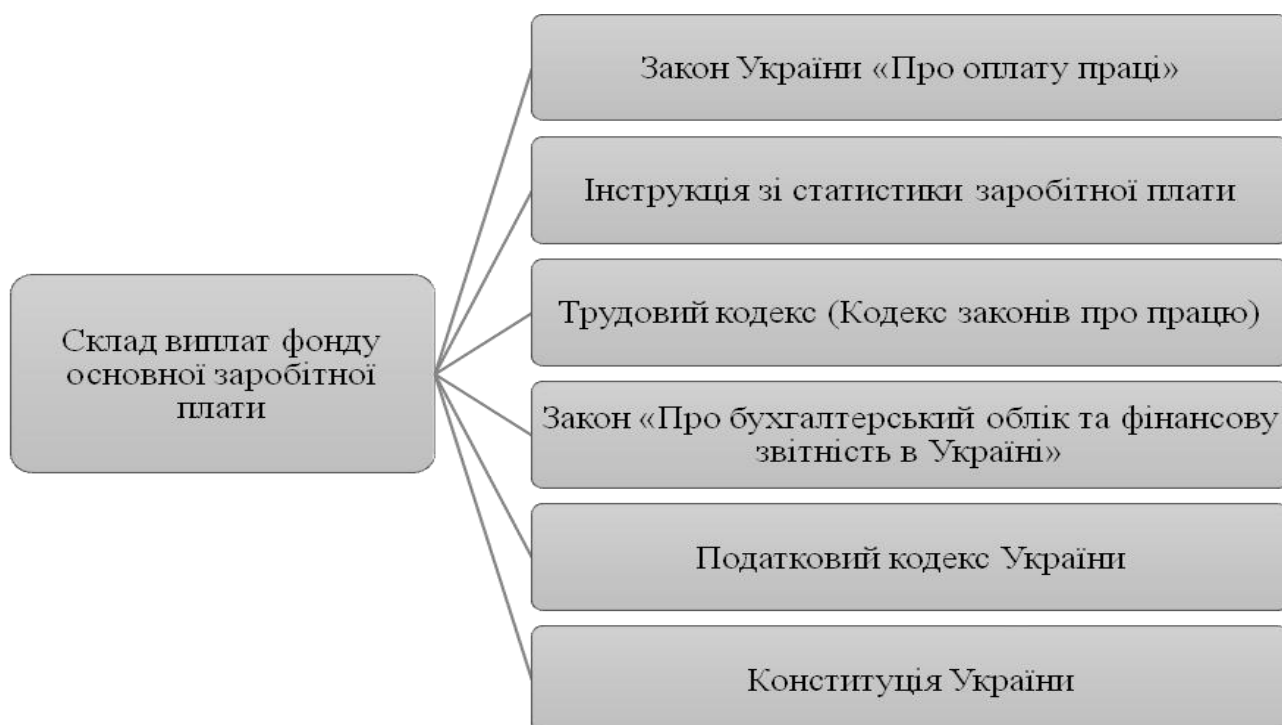


Рисунок 1.5 – Склад іншихзаохочувальних та компенсаційних виплати

Джерело: розроблено автором на основі [19;29;36;37]

Система основних державних гарантій оплати праці, яку визначає Кодекс законів про працю України, включає в себе встановлення мінімального розміру оплати праці, заходи для підвищення рівня реального доходу заробітної плати, обмеження оплати праці у формі натуральних виплат та інші заходи для забезпечення справедливої оплати праці [19].

Інструкція щодо статистики заробітної плати надає перелік виплат, які належать до кожного компонента фонду оплати праці. Однак вона не ґрунтується на аналітичності інформації, не надає детального її групування і не повністю задовольняє потреби працівників та системи управління підприємства.

Мінімальний розмір оплати праці в Україні використовується для регулювання оплати праці та встановлюється на всій території країни. Крім того, він враховується при визначенні величини податків, штрафів та інших платежів. Процес призначення таких виплат тісно пов'язаний із заробітною платою працівників. Мінімальний розмір оплати праці також відповідає мінімальним розмірам соціальних виплат. Важливо відзначити, що рівень мінімальних гарантій у заробітній платі впливає на взаємовідносини між роботодавцем та державою. Наприклад, чим вищий мінімальний розмір оплати праці, тим більший обсяг доходів роботодавець буде висвітлювати у відкритій формі.

Мінімальний розмір оплати праці не враховує доплати, надбавки, премії та інші заохочувальні виплати, а також компенсації за роботу в умовах, що відхиляються від звичайних (згідно зі статтею 95 Кодексу законів про працю України) [29]. Розглянемо умови нарахування заробітної плати згідно зі статтею 3 Закону про оплату праці (рис. 1.6).

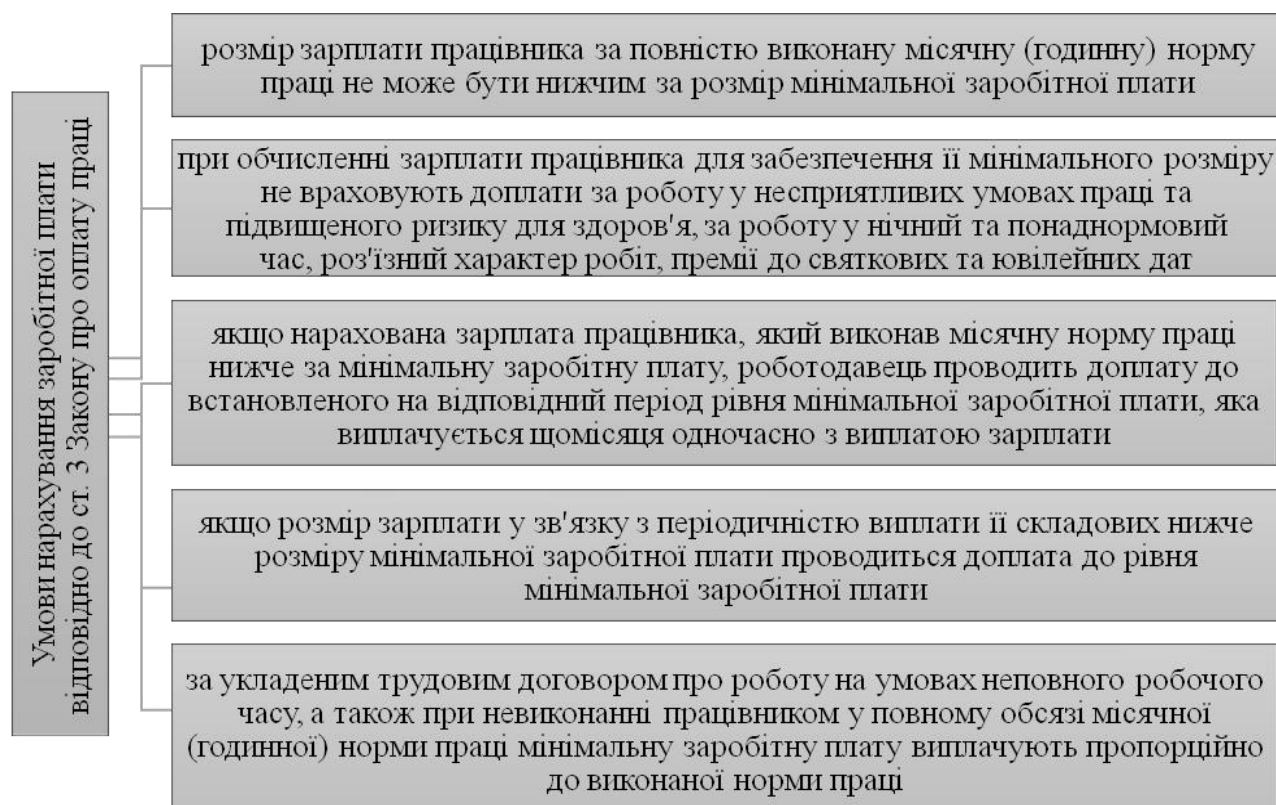


Рисунок 1.6 – Умови нарахування заробітної плати відповідно до ст. 3 Закону про оплату праці

Джерело: розроблено автором на основі [19;29]

Розмір заробітної плати щорічно встановлюється Законом України «Про Державний бюджет України». З 1 січня 2023 року набув чинності Закон України «Про Державний бюджет України на 2023 рік». Оплата праці відбувається за фактично відпрацьований час на основі табелю обліку робочого часу, який заповнюється за звітний місяць.

Згідно із статтею 110 Кодексу законів про працю України та статтею 30 Закону України «Про оплату праці», при кожному виплаті заробітної плати, власник або уповноважений ним орган повинен інформувати працівника щодо:

- загальної суми нарахованої заробітної плати з розшифруванням за видами виплат,
- розмірів відрахувань та утримань із заробітної плати,
- суми заробітної плати, що належить до виплати після відрахувань податку та збору [29].

Згідно з чинним законодавством України, зокрема Кодексом законів про працю України [29] та Законом України «Про оплату праці» [19], терміни та частота виплати заробітної плати регламентуються. Зазначена частота виплат встановлена у дві оплати протягом кожного місяця.

Звісно, реалізація матеріальних стимулів залежить від наявності власних фінансових ресурсів у підприємств та організацій. У умовах ринкових відносин роботодавець (а саме його представники) зазвичай регулює стимулюючу складову оплати праці договірним шляхом, використовуючи різноманітні методи та прийоми, які не суперечать чинному законодавству. Однак заохочувальні санкції встановлюються не лише на рівні держави (централізовано), але й на рівні договірних відносин у локальних актах підприємств, установ та організацій.

Серед внутрішніх правових актів підприємства, що визначають основні аспекти оплати праці працівників, важливе значення мають Положення про оплату праці та колективний договір. Основні принципи оплати праці конкретного працівника мають бути відображені у трудовому договорі або контракті [48].

Положення про оплату праці повинно бути розроблене з урахуванням законодавчих актів, що стосуються оплати праці, і мати чітку структуру. Підготовка цього документу обмежена, з одного боку, вимогами законодавчих норм, а з іншого боку, державними, регіональними та галузевими угодами між роботодавцями та профспілковими організаціями [48].

При визначенні основних принципів організації заробітної плати на підприємстві роботодавець повинен діяти в межах своєї компетенції. Локальні правові акти підприємства не можуть суперечити Конституції, Кодексу законів про працю та іншим законодавчим та нормативно-правовим актам, і повинні враховувати основні принципи генеральних, регіональних та галузевих угод. Однак компетенція роботодавця в сфері регулювання оплати праці не є абсолютно обмеженою, оскільки законодавство надає лише мінімальні гарантії. Слід зауважити, що нормативно-правові акти, що приймаються державними

органами управління, мають пряму силу лише для підприємств у сфері бюджету[29].

Оплата праці працівників відбувається через різні системи, такі як погодинна, відрядна тощо, і може бути здійснена як за індивідуальні, так і колективні роботи. Регулювання форм оплати, розцінок, тарифів та умови встановлення надбавок та премій здійснюється підприємствами через колективний договір, який має враховувати вимоги законодавства та угод. У відсутність колективного договору, роботодавець зобов'язаний консультиватися з представниками профспілкової організації. Розміри оплати, включаючи тарифи та надбавки, встановлюються роботодавцем з дотриманням вимог законодавства. Рішення щодо оплати праці, які погіршують умови, не можуть бути прийняті роботодавцем в односторонньому порядку. Оплата праці має пріоритет перед іншими видами виплат і здійснюється у першочерговому порядку[29].

Системи оплати праці, такі як тарифна система та інші, базуються на оцінці складності робіт та кваліфікації працівників. Тарифна система включає в себе тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів та інші аспекти, які використовуються для розподілу робіт та визначення оплати. Роботи розподіляються за складністю, а працівників – за кваліфікацією та рівнями оплати в тарифній сітці. Такі системи є основою для встановлення рівнів заробітної плати та диференціації оплати праці. Вони формуються на основі різних критеріїв, таких як мінімальний посадовий оклад, міжпосадові відношення та кваліфікаційні характеристики. Процес визначення робіт та присвоєння розрядів проводиться власником або уповноваженим органом відповідно до професійних стандартів. Інші системи оплати праці можуть бути встановлені колективним договором або наказом власника організації, за умови погодження з представниками працівників[29].

Підприємства, установи та організації можуть надавати додаткові переваги в робочих та соціальних сферах своїм працівникам в рамках своїх повноважень та за рахунок власних коштів, додатково до законодавства про працю. Наприклад, підприємство може надавати матеріальну підтримку працівникам для доступу до

медичних, освітніх, культурних, спортивних та інших установ, організацій громадського обслуговування, які не є частиною підприємства, але обслуговують трудовий колектив[29].

Колективний договір є результатом взаємодії між сторонами, які приймають зобов'язання відповідно до законодавства для регулювання різних аспектів виробничих, трудових та соціально-економічних зв'язків, спрямований на вирішення і згоду інтересів як працівників, так і роботодавців. Колективний договір укладається на підприємстві, установі, організації або з фізичною особою, яка наймає працівників[29].

Колективний договір визначається сторонами в межах їх компетенції та містить зобов'язання, що стосуються регулювання різноманітних аспектів виробничих, трудових та соціально-економічних відносин. Серед цих зобов'язань можуть бути такі питання, як організація виробництва і праці, забезпечення продуктивної зайнятості, нормування та оплата праці, участь трудового колективу у формуванні прибутку підприємства тощо. Крім того, в колективному договорі можуть бути визначені умови життя та праці працівників, заходи з охорони праці, а також гарантії діяльності профспілкових організацій. Колективний договір може також надавати додаткові гарантії та пільги, які йдуть поза рамки законодавства і угод, а також включати заходи щодо запобігання та протидії мобінгу та відновлення порушених прав через цю діяльність[29].

Трудовий договір – це угода між працівником і роботодавцем, яка встановлює зобов'язання сторін щодо виконання роботи та оплати праці. Цей документ регулює робочі, трудові та соціально-економічні аспекти відносин між працівником і роботодавцем. У трудовому договорі можуть бути визначені умови, пов'язані з професійною кваліфікацією, режимом роботи та оплатою праці. Також у ньому можуть бути вказані умови набуття чинності, строк дії, обов'язки сторін та умови розірвання договору. Важливими елементами трудового договору є такі пункти, як місце роботи, обов'язки працівника, оплата праці, режим роботи, тривалість відпустки, умови безпеки на роботі та порядок розгляду конфліктів.

Трудовий договір укладається в письмовій формі, де вказуються усі умови та зобов'язання сторін[29].

Аналіз внутрішніх нормативних актів свідчить, що за звичайною практикою, відповідно до колективного договору, після певного періоду часу (наприклад, кожного кварталу або раз на півроку), роботодавець спільно з профкомом розглядає питання щодо можливості змін (збільшення) рівня заробітної плати, тарифних ставок та окладів. Це рішення базується на оцінці фінансово-економічного стану підприємства та динаміці індексу споживчих цін. Метою матеріального стимулювання трудової дисципліни є встановлення прямого зв'язку між фінальними виробничими та комерційними показниками та розміром заробітної плати працівників.

Важливо відзначити ще один поширений недолік, який характеризує багато положень щодо преміювання (стимулювання) працівників – це відсутність чітких показників для виплати премій та стимулюючих доплат. Зазвичай ці показники виражені у дуже загальних термінах, таких як «досягнення планових виробничих показників» або «за сумлінне виконання трудових обов'язків». З нашої точки зору, встановлення конкретних показників для виплати стимулюючих доплат, надбавок і премій було б більш вірогідним відповідно до принципів управління працею. Це дозволить уникнути суб'єктивізму при визначенні винагороди з боку керівництва та стимулювати індивідуальну мотивацію працівника, спрямовуючи його на високопродуктивну та ефективну працю.

На сьогоднішній день велике значення набуває нематеріальне стимулювання, яке здійснюється за допомогою різних заходів, таких як надання певних пільг і привілеїв, просування по кар'єрним сходам, соціальний захист працівників, компенсація проїзду, корпоративний мобільний зв'язок, сприяння навчанню за рахунок організації тощо. Зрозуміло, що роботодавець має витратити фінансові ресурси на ці заходи, проте відповідно працівник отримує ряд додаткових благ.

Отже, сучасні норми щодо стимулювання праці відкривають можливість нового підходу до розгляду місця та функцій локальних нормативних актів у правовому регулюванні найманої праці на рівні підприємств, установ, та організацій. У сучасних умовах господарювання локальна нормотворчість виявляє очевидні ознаки самостійності, що регламентуються статтею 4, 9 Кодексу законів про працю. Ці норми встановлюють та вдосконалюють внутрішній трудовий порядок, який відповідає інтересам трудового колективу та роботодавця, і взагалі сприяє позитивному розвитку підприємства або організації [29].

Наразі пропонуємо провести невеличкий аналіз роботи окремого підрозділу фермерського господарства «Осінь золота». Для наочного прикладу виділимо підрозділ з вирощування та реалізації картоплі.

Тож основні напрямки роботи підрозділу з вирощування картоплі:

- 1) Підготовка ґрунту та посадка картоплі навесні
- 2) Догляд за посадками, внесення добрив та обробка від шкідників
- 3) Збір врожаю восени та його зберігання
- 4) Реалізація картоплі оптом та в роздріб

Для підвищення врожайності та якості картоплі господарство використовує сучасні агротехнології:

- 1) Вирощування елітного насіннєвого матеріалу
- 2) Застосування мінеральних добрив та засобів захисту рослин
- 3) Використання ефективної техніки для обробітку ґрунту та збирання врожаю

Завдяки злагодженій роботі всіх ланок виробництва, підрозділ з вирощування картоплі забезпечує стабільно високі врожаї та ритмічну реалізацію продукції. Картопля ФГ «Осінь золота» користується попитом серед оптових та роздрібних покупців завдяки відмінній якості та конкурентним цінам.

Основним інструментом стимулювання персоналу даного підрозділу є звичайно ж рівень заробітної плати його працівників. Тут важливим є той факт, що підприємство впровадило систему преміювання працівників, що перевиконали виробничий план, а також підвищило відсоток від продажу до 15% (для власних

менеджерів з продажу сільськогосподарської продукції). Також підприємство активно використовує наступні види стимулювання:

- 1) Бонуси та премії: Бонуси та премії можуть бути використані для стимулювання працівників до досягнення певних цілей або показників.
- 2) Програми участі в прибутку: Ці програми дозволяють працівникам ділитися в прибутку компанії, що може мотивувати їх до більш наполегливої роботи.
- 3) Програми розвитку та навчання: Сільськогосподарські підприємства можуть пропонувати програми розвитку та навчання, щоб допомогти працівникам розвивати свої навички та кар'єру.
- 4) Визнання та нагороди: Визнання та нагороди можуть бути використані для того, щоб показати працівникам, що їх цінують за їхню роботу.
- 5) Гнучкий графік роботи: фермерське підприємство одне з небагатьох, яке пропонує гнучкий графік роботи, що є важливим стимулом для працівників, які мають сім'ї або інші зобов'язання.
- 6) Можливість кар'єрного зростання: Сільськогосподарські підприємства повинні пропонувати працівникам можливість кар'єрного зростання, щоб вони могли бачити майбутнє в компанії, що і активно робить наше підприємство. ФГ «Осінь золота» надає чудові можливості всім охочим працівникам з підвищення їхньої кваліфікації, підняття по кар'єрних сходинках та кар'єрного зростання в обраній галузі відповідно.

Всі процеси стимулювання звичайно реалізуються безпосередньо керівництвом фермерства, адже саме вони безпосередньо приймають основні управлінські рішення та здійснюють безпосередній вплив на найманий робочий персонал.

Отже, стимулювання у трудовому праві представляє собою процес, спрямований на підбурювання працівника до активізації та вдосконалення його власної трудової діяльності. Це досягається шляхом створення для працівника «стимулюючого режиму», який сприяє задоволенню його потреб і інтересів. Локальні нормативні акти грають значущу роль у встановленні та удосконаленні умов і показників стимулювання праці, враховуючи інтереси сторін трудового

договору. Для того щоб правила трудової поведінки були дотримані, вони повинні стати нормою для всього трудового колективу та кожного окремого працівника, що можливо за умови їхньої обізнаності.

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ОСІНЬ ЗОЛОТА»

2.1. Загальна характеристика фермерського господарства «Осінь золота»

Підприємство ФГ «Осінь золота», код ЄДРПОУ 34571733, було зареєстровано 03.08.2006. Основний вид діяльності за КВЕД: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Додаткові види діяльності:

01.13. Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

10.41. Виробництво олії та тваринних жирів.

46.21. Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

46.90. Неспеціалізована оптова торгівля.

47.89. Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

Адреса фермерського господарства: Новоодеський р-н, Миколаївська обл., с.Бузьке, вул.Шкільна, буд.12.

Фермерське господарство «Осінь золота» спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва та діє на ринку сільськогосподарської продукції. Мета діяльності «Осінь золота», визначена в її статуті (додаток А), полягає в виробництві та переробці товарної сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку. Місія ФГ «Осінь золота» полягає у вирощуванні високоякісної та екологічно чистої продукції.

Розглянемо динаміку фінансових результатів ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках (рис.2.1).

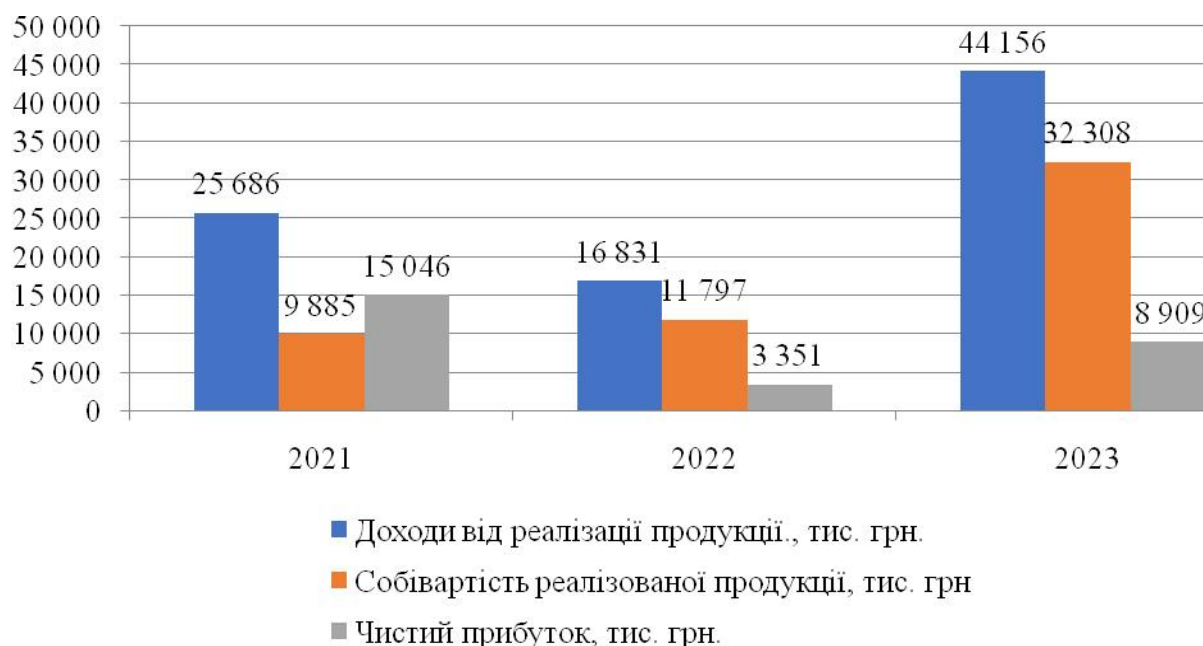


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

Динаміка доходів від реалізації продукції в 2022 році зменшились на 34,47% через те, що в країні почалась війна та в період, коли засіються поля були обстріли території (Миколаївська область постійно під обстрілами), а в 2023 році доходи зросли на 162,84%. Собівартість продукції виросла в 2022 році на 19,34% та в 2023 році на 173,85%. Чистий прибуток знизився через зростання витрат на паливо, вартості добрив, оплати праці персоналу в 2022 році на 77,73% та за рахунок збільшення площі посівів виріс в 2023 році на 165,85%.

Розглянемо організаційну структуру ФГ «Осінь золота» на рис.2.2.

Голова фермерського господарства координує всі аспекти роботи господарства, включаючи стратегічне планування, контроль виробничих процесів і ведення документації перед вищими органами. Головний агроном відповідає за планування сільськогосподарських робіт, вибір культур та агротехнічні заходи, контроль над виконанням робіт і консультації фермерів. Агроном виконує агротехнічні роботи, спостерігає за ростом і розвитком рослин, забезпечує врожайність та бореться з хворобами і шкідниками.

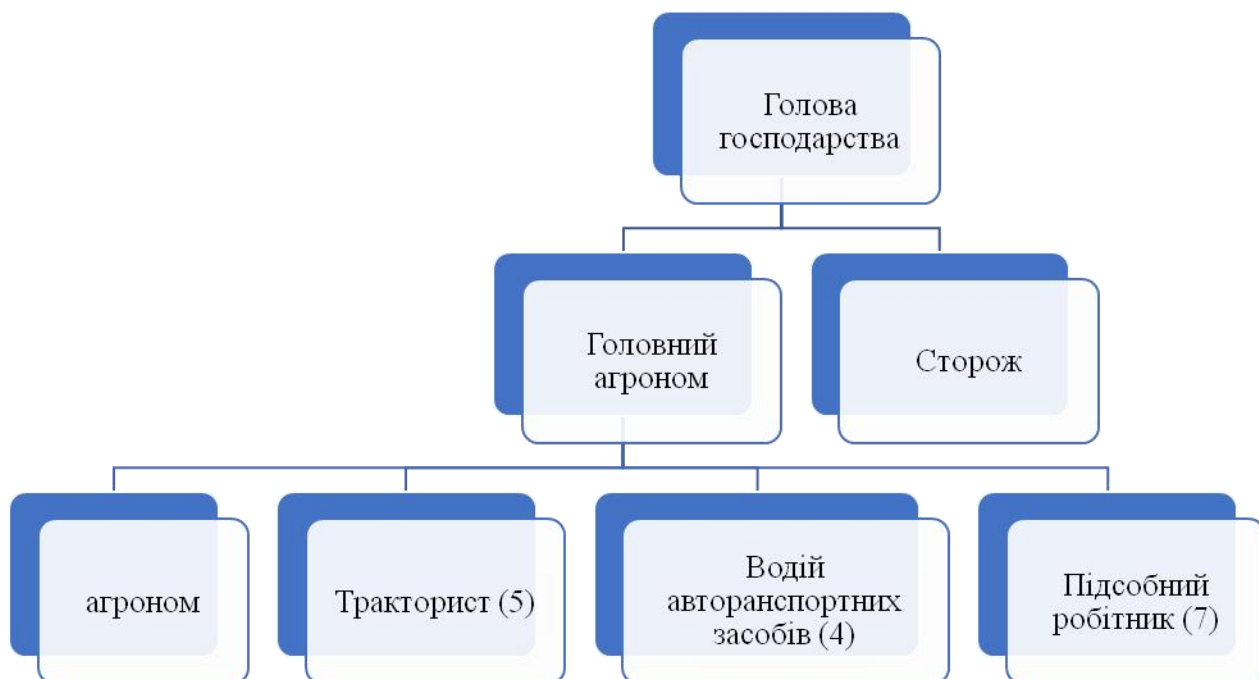


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ФГ «Осінь золота»

Джерело: розроблено автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

Водії автотранспортних засобів перевозять продукцію, матеріали та обладнання, дотримуючись правил дорожнього руху і забезпечуючи технічну справність автотранспорту. Трактористи-машиністи виконують сільськогосподарські роботи з використанням тракторної техніки, обробляють ґрунт, сіють культури і збирають врожай, а також виконують технічне обслуговування та ремонт техніки. Сторожі відповідають за безпеку майна і території господарства, контролюють доступ осіб на територію і запобігають недозволеним діям. Підсобні робітники допомагають у виконанні сільськогосподарських робіт, доглядають за тваринами, обробляють ґрунт і виконують ремонт будівель та обладнання.

Зазначимо, що в штатному розписі на 2022 та на 2024 рік значиться 20 працівників, однак, середня кількість працівників в дані періоди була меншою. Станом на 01.01.2024 року на підприємстві працювало 15 працівників.

Управління персоналом займається голова господарства. Система управління персоналом на ТОВ «Агростем» включає такі підсистеми:

- умови праці;
- трудові відносини;

- оформлення і облік;
- адаптація персоналу;
- навчання персоналу;
- мотивація персоналу.

Розглянемо характеристику персоналу ФГ «Осінь золота» за характером виконуваних функцій (рис.2.3).

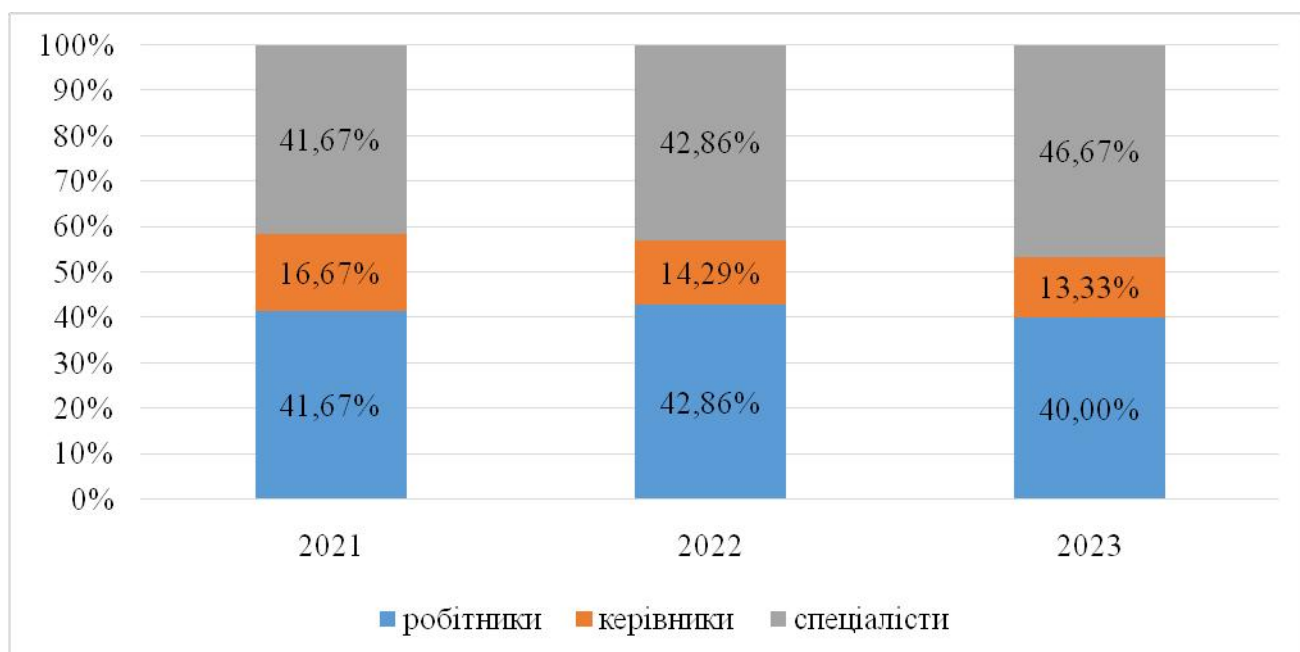


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ФГ «Осінь золота» за характером виконуваних функцій в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

На підприємстві найбільшою є частка спеціалістів – 46,67% та частка робітників - 40%, а частка керівників склала 13,33%. Частка керівників знижувалась з 16,67% до 12,5%, так як зростає загальна кількість працівників. Керівниками є голова господарства та головний агроном.

Розглянемо структуру персоналу за рівнем освіти на рис.2.4.

З рис.2.4 бачимо, що на підприємстві переважають працівники з освітою ПТУ – 40%, однак, їх частка знизилась за 3 роки. Частина трактористів та підсобних робітників навчались в ПТУ. Повну вищу освіту мають 13,33%, включаючи агронома та головного агронома.



Рисунок 2.4 – Структура персоналу ФГ «Осінь золота» за рівнем освіти в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

Розглянемо структуру персоналу ФГ «Осінь золота» за віком на рис.2.5.

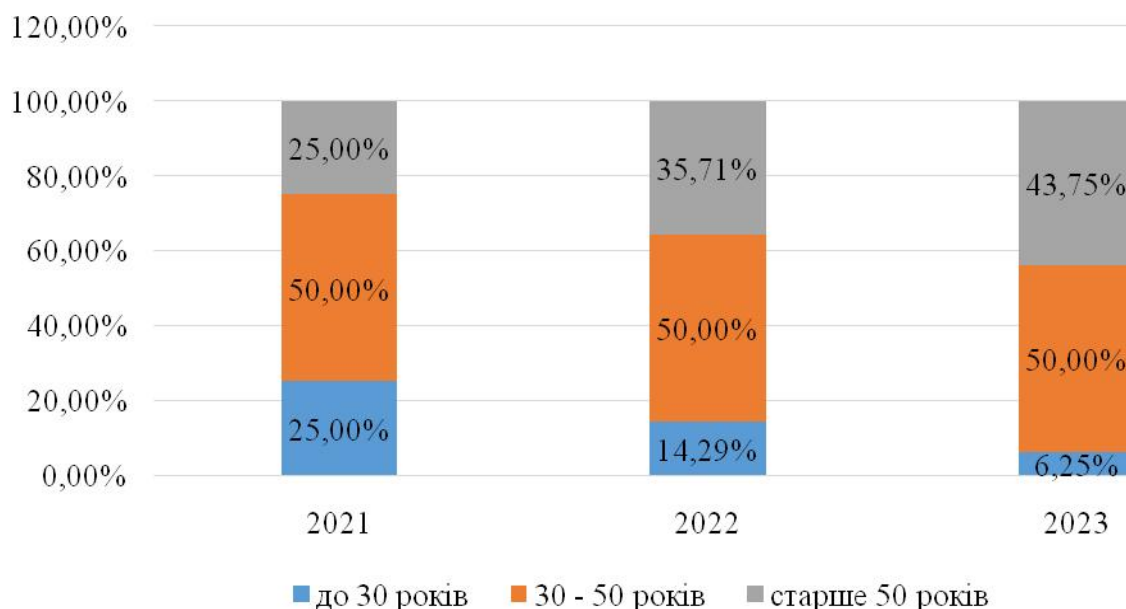


Рисунок 2.5 – Структура персоналу ФГ «Осінь золота» за віком в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

З рис.2.5 бачимо, що зростає частка персоналу старше 50 років з 25% до 43,75%, а частка персоналу віком до 30 років знижується з 25% до 6,25%, так як в країні проходить мобілізація і в 2022 році було мобілізовано 2 працівників, а в 2023 році на роботу наймався персонал не призовного віку.

Розглянемо показники продуктивності праці персоналу ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках на рис.2.6.



Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках, тис.грн./чол.

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

З рис.2.6 бачимо, що продуктивність праці в 2022 році зменшилась майже в 2 рази, що обумовлено тим, що частину вирощеного врожаю було знищено під час пожежі, викликані обстрілами.

Територія Миколаївської області з початку війни постійно обстрілюється, а тому вирощування продукції рослинності на фермерському господарстві на даний час небезпечна справа. Попри це, в 2023 році продуктивність праці виросла до 2944 тис.грн. на працівника.

Проаналізуємо показник руху персоналу в 2021-2023 роках в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Показники руху персоналу ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, 2022/2021	Відхилення, 2023/2022
Облікова чисельність персоналу	12	14	15	2	1
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування	3	6	4	3	-2
Звільнено персоналу протягом року	2	4	3	2	-1
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених	0	2	0	2	-2
Коефіцієнт плинності персоналу, %	16,67	14,29	20,00	-2,38	5,71
Коефіцієнт стабільності персоналу (стаж роботи в компанії понад 5 років)	58,33	42,86	40,00	-15,48	-2,86
Кількість порушень дисципліни за рік	5	7	5	2,00	-2,00
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,42	0,50	0,33	0,08	-0,17

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

Облікова чисельність персоналу за 3 роки виросла на 3 працівника та склала 15 осіб. Коефіцієнт плинності персоналу за 3 роки виріс з 16,67% до 20%, що обумовлене погіршенням умов праці та мобілізацією чоловіків. Коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 58,33% до 40%, тобто за роки з господарства звільнялись працівники, які працювали до того тут більше 5 років поспіль. Коефіцієнт трудової дисципліни за 3 роки знизився навпаки, що свідчить про підвищення трудової дисципліни (що особливо важливо в умовах високої небезпечності праці).

Проаналізуємо показник зарплатовіддачі ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках (рис.2.7). З рис.2.7 бачимо, що показник знижувався в 2022 році на 13,16 та виріс в 2023 році на 11,63 і склав 23,66. Тобто, не зважаючи на воєнні дії в області, фермерське господарство зуміло за 2 роки майже вийти на довоєнні показники зарплатовіддачі.



Рисунок 2.7 – Динаміка зарплатовіддачі ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках, грн./грн.

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

Отже, ФГ «Осінь золота» спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва. Станом на 01.01.2024 року на підприємстві працює 15 працівників. Управління персоналом займається голова господарства. Продуктивність праці за 3 роки зросла на 37,52% за рахунок збільшення посівних площ в 2023 році. Виявлено, що за 3 роки зросла плинність кадрів та знизився коефіцієнт стабільності персоналу, що вказує на зниження лояльності персоналу до підприємства та погіршення умов праці. Погіршення умов праці полягає у підвищеній небезпеці роботи на полях в умовах війни.

2.2. Аналіз системи стимулювання персоналу у фермерському господарстві «Осінь золота»

Для стимулювання персоналу на ФГ «Осінь золота» використовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Основним методом стимулювання є заробітна плата. До основної заробітної плати працівникам

виплачують також різні доплати. Розглянемо динаміку ставки заробітної плати за посадами в 2021-2023 роках в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Ставки заробітної плати персоналу ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках, грн.

Посада	роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	Грн.	%	Грн.	%
Голова ф/господарства	7200	7 500	12 500	300	4,17	5 000	66,67
Головний агроном	6800	7 200	10 000	400	5,88	2 800	38,89
Агроном	6600	7 100	9 000	500	7,58	1 900	26,76
Водій автотранспортних	6400	7 050	8 500	650	10,16	1 450	20,57
Тракторист - машиніст	6400	7 050	8 500	650	10,16	1 450	20,57
Сторож	6300	6 700	8 100	400	6,35	1 400	20,90
Підсобний робітник	6300	6 700	8 100	400	6,35	1 400	20,90

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

З табл.2.2 бачимо, що підвищення ставки заробітної плати в 2022 році було від 4,17% до 10,16% та в 2023 році від 20,57% до 66,67%. Найвищою є ставка голови фермерського господарства, яка склала в 2023 році 12500 грн., а найменшими сторожа та підсобного працівника, які склали 8100 грн. в 2023 році. Щоб проаналізувати відповідність фонду оплати праці потребам персоналу проведемо аналіз в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Ставки заробітної плати персоналу ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках, грн.

Показник	роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Фонд оплати праці, тис. грн.	1 020	1 400	1 866	380	37,25	467	33,34
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	14	15	2	16,67	1	7,14

3. Середня річна заробітна плата, грн.	84 976	99 972	124 416	14 996	17,65	24 444	24,45
--	--------	--------	---------	--------	-------	--------	-------

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Середня місячна заробітна плата, грн.	7 081	8 331	10 368	1 250	17,65	2 037	24,45
5. Рівень прожиткового мінімуму, грн.	2 481	2 618	2 684	137	5,52	66	2,52
6. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму	2,85	3,18	3,86	0,33	11,49	0,68	21,39
7. Рівень мінімальної заробітної плати, грн.	6 500	6 700	7 100	200	3,08	400	5,97
8. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня мінімальної заробітної плати	1,09	1,24	1,46	0,15	14,14	0,22	17,44

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

Фонд оплати праці зростав в 2022 році на 37,25% та в 2023 році на 33,34% за рахунок збільшення чисельності персоналу та підвищення рівня оплати праці. Середня місячна заробітна плата зростала в 2021 році на 17,65% та в 2023 році на 24,45%. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму виріс за 3 роки з 2,85 до 3,86, що свідчить про підвищення рівня заробітної плати. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня мінімальної заробітної плати виріс з 1,09 до 1,46, що також свідчить про підвищення рівня заробітної плати.

Для визначення конкурентоспроможності заробітної плати порівняємо рівень заробітної плати на підприємстві з середньою заробітною платою в Миколаївській області в 2021-2023 роках (рис.2.8).

З рис.2.8 бачимо, що середня заробітна плата на фермерському господарстві в 2021 році була в 2,6 рази меншою, ніж в середньому по області, але за 2 роки її рівень підвищився та вона була нижчою в 1,5 рази, ніж в середньому в області. Тобто рівень заробітної плати не конкурентоспроможний. Однак, у умовах зростаючого безробіття в області, працівники погоджуються і на такий рівень оплати праці.

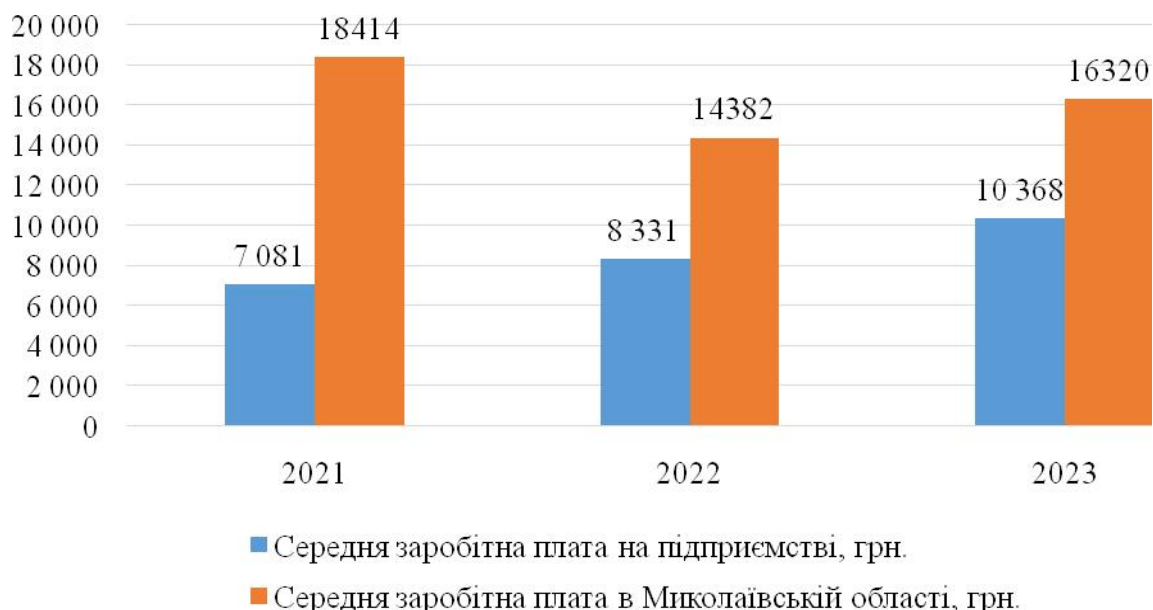


Рисунок 2.8 – Порівняння середньої заробітної плати наФГ «Осінь золота»та в Миколаївській області в 2021-2023 роках, грн./грн.

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

Проаналізуємо виконання планового фонду оплати праці ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка виконання планового фонду оплати праці ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках

Показник	роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Плановий фонд заробітної плати, тис.грн.	1 030	1 400	2 000	370	600
Фактичний фонд заробітної плати, тис.грн.	1 020	1 400	1 991	380	591
Виконання плану, %	99,00	99,97	99,53	0,97	-0,44

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

Як бачимо, план виплати заробітної плати протягом 2021-2023 років виконувався на 99-99,7%, тобто проводиться ефективно планування фонду оплати праці.

Розглянемо структуру заробітної плати ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Структура заробітної плати ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках, %

Показник	Питома вага, %			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
1. Основна заробітна плата	83,15	84,25	83,33	1,10	-0,92
2. Додаткова заробітна плата – всього	8,79	7,15	9,53	-1,64	2,38
у тому числі:	3,84	2,34	4,38	-1,50	2,04
– надбавки та доплати					
– премії за виробничі результати					
3. Інші надбавки – всього	8,06	8,60	7,14	0,54	-1,46
у тому числі:	3,24	2,38	1,17	-0,86	-1,21
– заохочувальні та компенсаційні виплати					
– матеріальна допомога					
– соціальні пільги	2,68	3,14	2,70	0,46	-0,44
4. Загальний фонд оплати праці	100	100	100	?	?

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

З табл.2.5 бачимо, що частка основної заробітної плати виросла з 83,15% до 83,33% в 2023 році, тобто більша частка оплати праці складається з ставки. Частка додаткової заробітної плати виросла з 8,79% до 9,53% в 2023 році, а частка інших надбавок зменшилась з 8,06% до 7,14%.

Структура фонду оплати праці ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках наведена на рис.2.9.



Рисунок 2.9 – Структура фонду оплати праці ФГ «Осінь золота» в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Осінь золота»

З рис.2.9 бачимо, що рівень матеріальної мотивації персоналу низький, оскільки преміальний фонд не перевищував 16,85% за 3 роки.

Також, підприємство пропонує працівникам офіційне працевлаштування, дотримання вимог КЗПП України, можливості для навчання.

Для працівників, які бажають працювати на фермерському господарстві, але не мають відповідного досвіду роботи (підсобні робітники) проводиться 3 денне стажування, під час якого показується вся специфіка роботи. За результатами стажування працівника беруть на роботу. Новим працівникам-фахівцям дають 2 тижні для адаптації на новому робочому місці та ознайомленні з особливостями роботи.

Також, працівникам підприємства за потреби продають продукцію діяльності за найнижчими цінами (цінами оптових покупців), а за домовленістю виділяють транспорт для перекопування поля чи городу працівника (він оплачує тільки пальне).

Оскільки рівень заробітної плати низький, то керівництво прагне створювати комфортні умови праці для персоналу, йти на зустріч у різних питаннях. Для персоналу кілька разів на рік проводяться свята (Новий рік, день сільського господарства, день урожаю), коли колектив за рахунок підприємства смажить шашлики та накриває стіл. А також всіх працівників поздоровляють з днем народження коробкою цукерок та премією 500 грн.

Для виявлення рівня задоволеності персоналу існуючою системою стимулювання персоналу було проведено опитування працівників підприємства (голова фермерського господарства не брав участі в опитуванні). Працівникам було поставлено такі запитання:

- Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?
- Чи задоволені Ви умовами праці?
- Чи є у Вас можливість кар'єрного зростання?
- Чи є у Вас можливість для розвитку та навчання?
- Чи підтримує Вас керівництво?

– Вам легко працювати в вашому колективі?

На рис.2.10 наведемо результати проведено опитування щодо задоволеності персоналу.

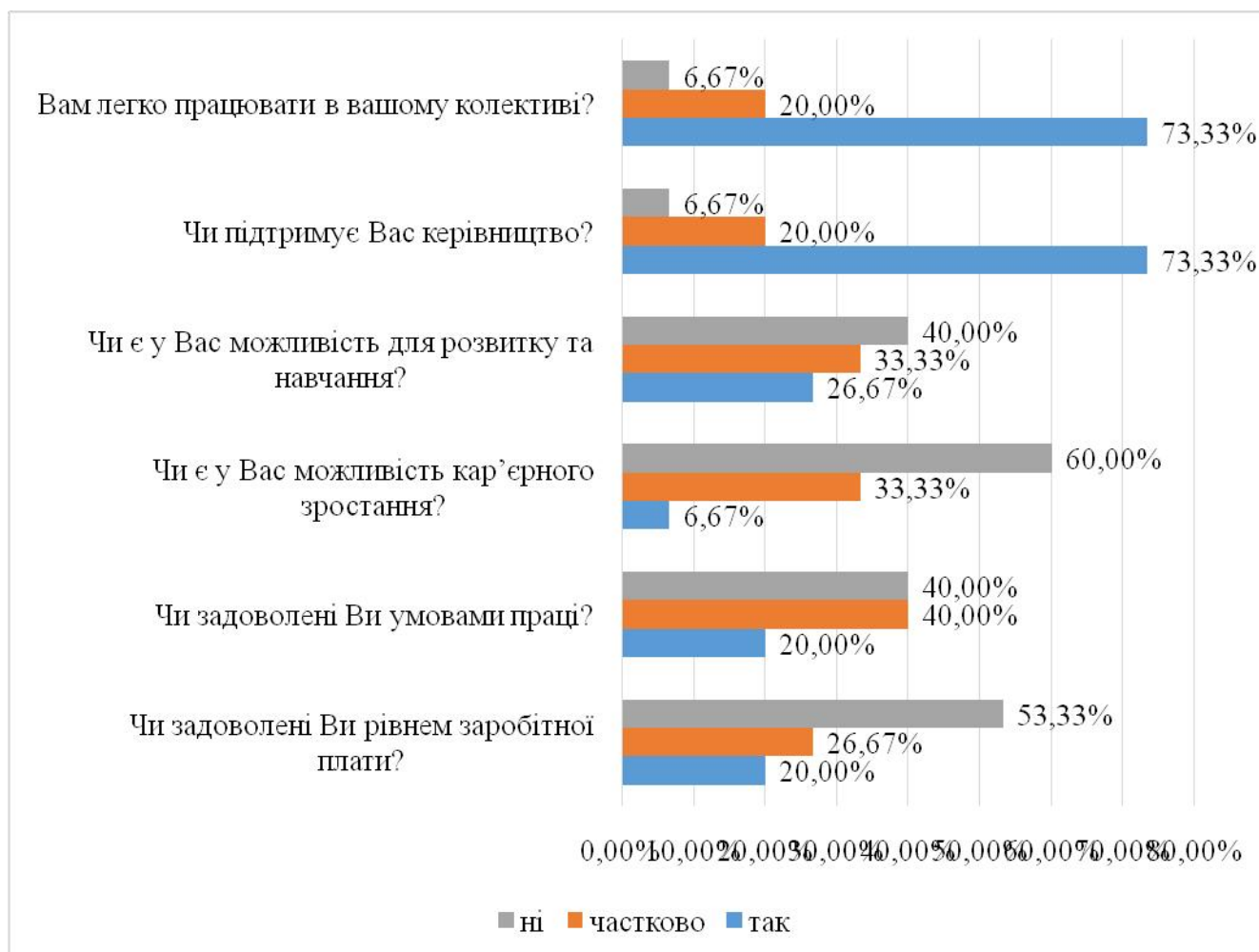


Рисунок 2.10 – Результати опитування персоналу ФГ «Осінь золота»,%

Джерело: складено автором за результатами опитування

З проведено опитування було з'ясовано, що персонал переважно не задоволений рівнем оплати праці (53,33%), умовами праці не задоволено 40% опитаних, 60% працівників вважає, що не мають умов для кар'єрного зростання. При цьому, 73,33% респондентів відповіли, що їм легко працювати в колективі та керівництво їх завжди підтримує. Це вказує на те, що нематеріальне стимулювання персоналу розвинене на підприємстві краще, ніж матеріальне.

Для оцінювання рівня лояльності персоналу було проаналізовано відповіді на запитання «чи плануєте Ви в подальшому працювати на ФГ «Осінь золота»?». Результати отриманих відповідей наведено на рис.2.11.

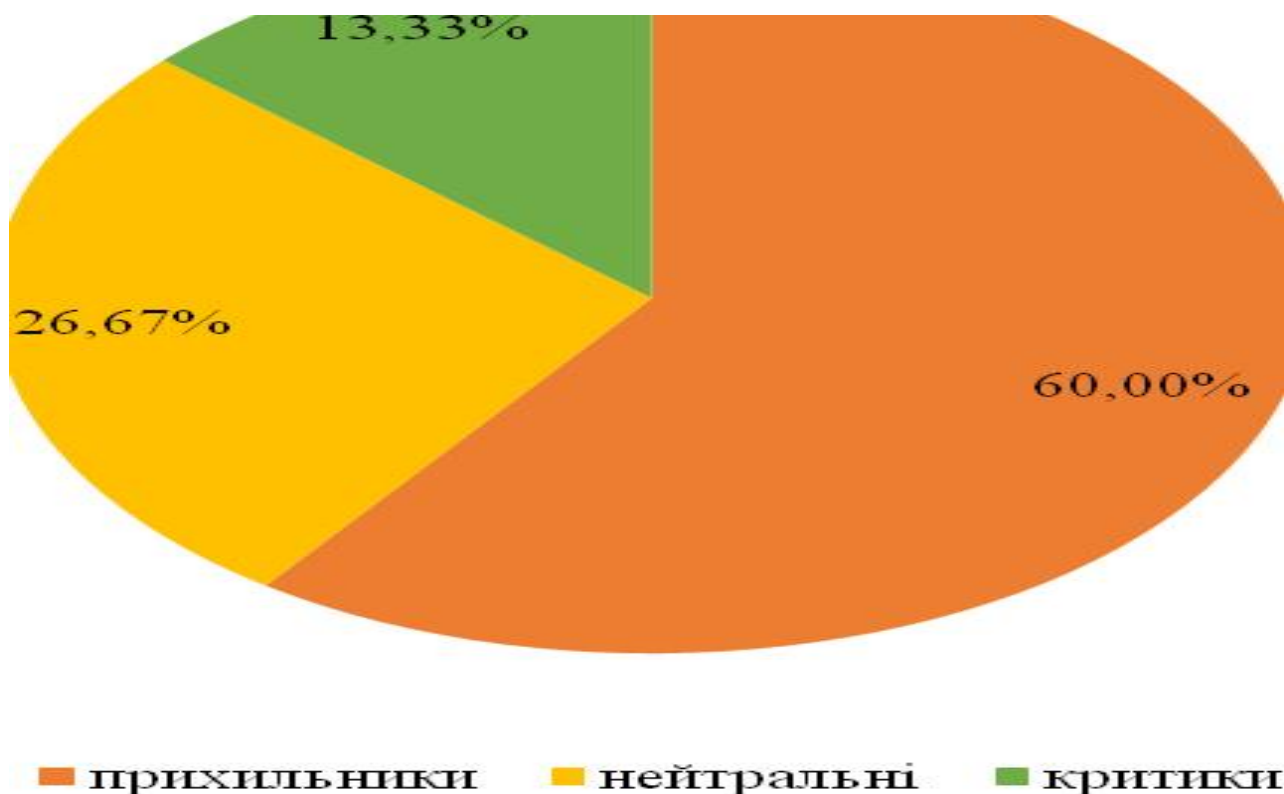


Рисунок 2.11 – Структура лояльності персоналу ФГ «Осінь золота»,%

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, індекс лояльності персоналу дорівнює 46,67%, тобто на середньому рівні. Для розвитку лояльності персоналу необхідно розвивати систему стимулювання персоналу.

2.3. Напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота»

Проведений аналіз управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота» дозволив виявити такі недоліки:

- низький рівень оплати праці;
- небезпечні умови праці;
- відсутність умов для навчання та розвитку;
- відсутність можливості кар'єрного зростання.

Пропонуємо провести ряд заходів для покращення системи стимулювання персоналом (табл.2.6)

Таблиця 2.6 – Рекомендації щодо удосконалення управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота»

Проблема	Заходи для усунення
низький рівень оплати праці	переглянути систему оплати праці та збільшити рівень заробітної плати, щоб вона була конкурентоспроможною на ринку праці та відображала реальну цінність праці працівників
небезпечні умови праці	Створення детального плану дій для персоналу у випадку обстрілів або інших небезпечних ситуацій Забезпечення постійного моніторингу ситуації щодо можливих загроз, таких як ракетні атаки та артобстріли
відсутність умов для навчання та розвитку	оплата курсів підвищення кваліфікації для фахівців (агроном, водії та трактористи)
відсутність можливості кар'єрного зростання	Введення категорій для водіїв, трактористів і робітників

Джерело: розроблено автором

Небезпечні умови праці полягають в тому що з боку військ РФ та з території Криму постійно ведуться обстріли по Миколаївській області, включаючи і територію полів ФГ «Осінь золота». Через обстріли вже була ситуація, коли було знищено автівку підприємства, але люди не постраждали.

Для посилення безпеки людей необхідно коригувати графік робіт під час повітряних тривог. На підприємстві на даний час працює 3 водія та 4 трактористи,

тому необхідно придбати 7 шоломів для працівників для підвищення безпеки їх роботи. Вартість захисного шолому 7 тис.грн., сума витрат складе:

$$7 \cdot 7000 = 49\,000 \text{ грн.}$$

Розглянемо орієнтовний план дій для персоналу у випадку обстрілів або інших небезпечних ситуацій

1. Оцінка ризиків та ідентифікація небезпек

1.1. Проведення комплексної оцінки ризиків, враховуючи історію обстрілів та інші потенційні загрози.

1.2. Ідентифікація найбільш небезпечних зон на території полів та облаштування укриття на їх випадок.

2. Розробка плану дій та евакуації

2.1. Встановлення процедур евакуації в разі обстрілів, включаючи ідентифікацію безпечних маршрутів та місць укриття.

2.2. Проведення тренувань та навчання персоналу з практичними навичками щодо евакуації та безпечної поведінки під час обстрілу.

3. Створення системи сповіщення та комунікації

3.1. Встановлення системи швидкого та ефективного сповіщення персоналу про надзвичайні ситуації, можливо шляхом використання сигналізації, SMS-повідомлень або радіо зв'язку.

3.2. Забезпечення доступності засобів зв'язку та резервних джерел енергії для комунікації в разі відключення основних систем.

4. Забезпечення безпеки на робочому місці

4.1. Встановлення системи контролю за доступом на територію фермерського господарства для запобігання несанкціонованому проникненню.

4.2. Проведення регулярних перевірок та обслуговування систем безпеки, включаючи сигналізаційні системи та камери спостереження.

5. Підготовка та підтримка персоналу

5.1. Проведення навчань та інструктажів персоналу з правил поведінки в умовах небезпеки та використання засобів індивідуального захисту.

5.2. Забезпечення психологічної підтримки персоналу в період надзвичайних ситуацій.

Розглянемо сутність цих пропозицій. Для підвищення рівня оплати праці пропонуємо ввести додаткові доплати:

1. За категорію.
2. За стаж роботи в компанії.
3. За досягнення KPI.

Отже, необхідно запровадити категорії для посад:

- тракторист – машиніст;
- водій автотранспортних засобів.

Таблиця 2.7 – Категорії персоналу фермерського господарства «Осінь золота» для деяких посад

Посада	Перелік категорій	Основні вимоги для присвоєння категорії
Тракторист - машиніст	I	(має категорію тракториста E2, G1); безперервний стаж роботи трактористом - машиністом II класу на підприємстві не менше двох років.
Тракторист - машиніст	II	(має категорію тракториста B1, D1, E1); безперервний стаж роботи трактористом - машиністом III класу на підприємстві не менше трьох років.
Тракторист - машиніст	III	(має категорію тракториста A1, A2); безперервний стаж роботи трактористом - машиністом на підприємстві не менше одного року.
Водій автотранспортних засобів	I	Дозвіл на керування транспортними засобами категорій «B», «C», «D», «E», або комбінації цих категорій; безперервний стаж роботи водієм II класу на підприємстві не менше двох років.
Водій автотранспортних засобів	II	Дозвіл на керування транспортними засобами категорій «B», «C», «E», або «D», або «D» та «E»; безперервний стаж роботи водієм III класу на підприємстві не менше трьох років.
Водій автотранспортних засобів	III	Дозвіл на керування транспортними засобами категорії «B»; безперервний стаж роботи водієм автотранспортних засобів на підприємстві не менше одного року.

Джерело: розроблено автором

Також пропонуємо підвищити ставку заробітної плати агроному та головному агроному на 1000 грн. Пропозиції з градації та підвищення заробітної плати фермерського господарства «Осінь золота» наведемо в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Пропозиції з градації та підвищення заробітної плати фермерського господарства «Осінь золота»

Посада	діюча ставка	Пропозиція
Голова ф/господарства	12 500	12 500
Головний агроном	10 000	11 000
Агроном	9 000	10 000
Водій автотранспортних 1 категорії	8 500	9 500
Водій автотранспортних 2 категорії		9 000
Водій автотранспортних 3 категорії		8 500
Тракторист - машиніст 1 категорії	8 500	9 500
Тракторист - машиніст 2 категорії		9 000
Тракторист - машиніст 3 категорії		8 500
Сторож	8 100	8 100
Підсобний робітник	8 100	8 100

Джерело: розроблено автором

Окрім того, пропонуємо ввести доплату за досягнення КРІ у розмірі 10%, замість доплат (в середньому вони становили 8-9% за місяць, але не мали конкретного обґрунтування).

Таблиця 2.9 – КРІ для працівників фермерського господарства «Осінь золота»

Посада	КРІ (Критерії результативності та індивідуальні завдання)	Рівень надбавки, %
1	2	3
Голова ф/господарства	Ефективне управління фермерським господарством; розвиток стратегічних напрямків розвитку підприємства	15
Головний агроном	Планування та організація робіт на полях; контроль якості виконання сільськогосподарських робіт	14
Агроном	Розробка сільськогосподарських технологій; нагляд за вирощуванням та доглядом за рослинами	13

Водій автотранспортних 1 кат.	Ефективна та безпечна експлуатація автотранспортних засобів; дотримання графіку доставки	12
Водій автотранспортних 2 кат.	Дотримання правил дорожнього руху; збереження та обслуговування транспортного засобу	11

Продовження табл.2.9

1	2	3
Водій автотранспортних 3 кат.	Навички маневрування на складних ділянках дороги; планування оптимального маршруту доставки	10
Тракторист - машиніст вища кат.	Ефективне виконання полів рільництва; технічний стан сільгосптехніки	9
Тракторист - машиніст 2 кат.	Регулярна та якісна обробка ґрунту; дотримання техніки безпеки під час роботи	8
Тракторист - машиніст 3 кат.	Збереження врожаю; виконання технічного обслуговування машин та устаткування	7
Сторож	Охорона майна; вчасне виявлення та реагування на порушення режиму безпеки	Відповідно до умов

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо фонд оплати праці після введення доплат за категорію (відповідно штатного розпису), виконання KPI (10%) та стаж роботи на підприємстві більше 10 років (5% від ставки) з урахуванням тих працівників, які мають відповідні професійні навички для отримання категорій та стаж роботи. Окрім того, працівникам надається матеріальна допомога та інші надбавки (в середньому 8% від основного фонду оплати праці).

Плановий фонд оплати праці в 2024 році складе 1979,4 тис.грн.

Зростання витрат на оплату праці складе:

$$1979,4 - 1866,2 = 113,2 \text{ тис.грн.}$$

Таке збільшення витрат не є суттєвим для підприємства, однак сама система нарахування преміальних виплат буде слугувати додатковим стимулюванням персоналу.

Також запропоновано провести оплату курсів підвищення кваліфікації для фахівців (агроном, водії та трактористи).

Для агрономів в Україні регулярно проводяться конференції, семінари, а також діють курси підвищення кваліфікації. Так, 28.29.05.2024 року буде проведено «GRAIN STORAGE FORUM та AGRO UKRAINE SUMMIT» [63]. Вартість участі в конференції 2000 грн. для слухачів.

Таблиця 2.10 – Плановий фонд заробітної плати на 2024 рік

Посада	Кіл-ть	Ставка	Доплата за КРІ	Доплата за стаж	кіл-ть працівників зі стажем більше 10 років	Матеріальна допомога та інші доплати (8%)	ЄСВ (22%)	Заробітна плата за місяць	Заробітна плата за рік
Голова ф/господарства	1	12 500	1250	625	1	1000	3382,5	15 375	184 500
Головний агроном	1	11 000	1100	550	1	880	2976,6	13 530	162 360
Агроном	1	10 000	1000	500	0	800	2596	11 800	141 600
Водій автотранспортних 1 категорії	1	9 500	950	475	0	760	2466,2	11 210	134 520
Водій автотранспортних 2 категорії	2	9 000	900	450	0	1440	4672,8	21 240	254 880
Водій автотранспортних 3 категорії	0	8 500	850	425	0	0	0	0	0
Тракторист - машиніст 1 категорії	1	9 500	950	475	1	760	2570,7	11 685	140 220
Тракторист - машиніст 2 категорії	1	9 000	900	450	0	720	2336,4	10 620	127 440
Тракторист - машиніст 3 категорії	2	8 500	850	425	1	1360	4506,7	20 485	245 820
Сторож	1	8 100	810	405	1	648	2191,9	9 963	119 556
Підсобний робітник	4	8 100	810	405	2	2592	8589,2	39 042	468 504
Всього	15				7		36289	164 950	1 979 400

Джерело: розроблено автором

Місце проведення форуму - Event Hall Obolon, розташоване за адресою: м. Київ, вул. Оболонська набережна 20. На форумі будуть доступні наступні заходи:

1. Чотири конференції, присвячені технологіям та інноваціям у сферах вирощування, зберігання, переробки та трейдингу і логістики.
2. Виступи провідних експертів галузей, які поділяться кейсами ефективного ведення агробізнесу, а також представників влади та експертів.
3. Презентаційні семінари від провідних компаній ринку.
4. Виставка технологічних рішень і обладнання від провідних виробників.

Тематичні блоки конференції: вирощування, зберігання, переробка, трейдинг та логістика.

Для водіїв пропонуємо проходження курсів підвищення кваліфікації (отримання вищої водійської категорії). Орієнтовна вартість проходження курсів та отримання водійської категорії 15 тис.грн.

Також для навчання розглянемо курси підвищення кваліфікації для трактористів (підвищення категорії з A1 до B1, D1, E1, E2, G1) (рис.2.12).

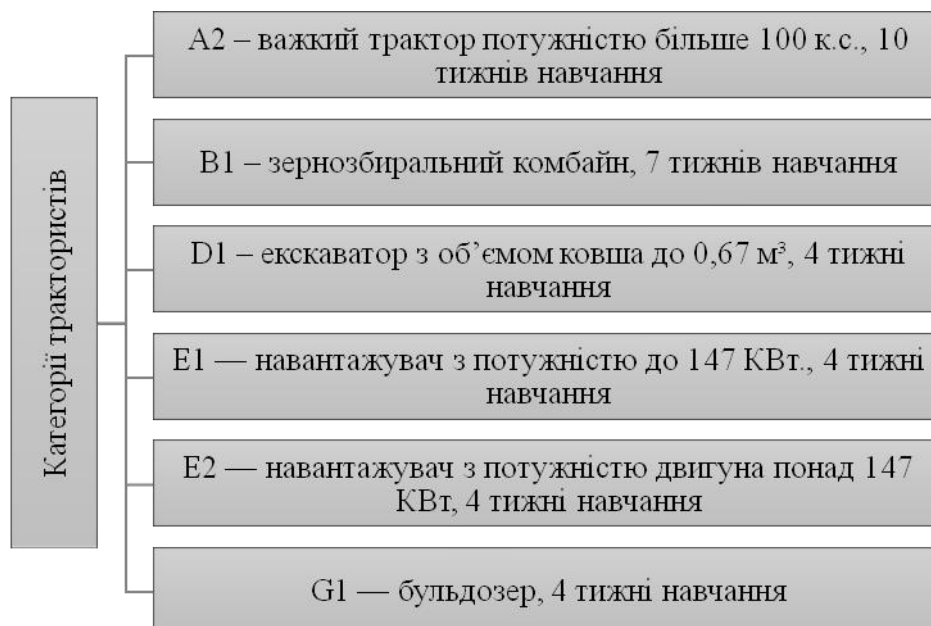


Рисунок 2.12 – Категорії трактористів

Вартість навчання для отримання 1 категорії 10 тис.грн.

Складемо прогноз витрат на навчання персоналу в 2024 році (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Бюджет витрат на навчання персоналу в 2024 році

Стаття витрат	Кіл-ть осіб	Ціна, грн.	Сума грн.
Відвідування семінару для агрономів	2	2 000	4 000
Підвищення кваліфікації для водіїв	2	15 000	30 000
Підвищення кваліфікації для трактористів	3	10 000	30 000
Всього	7		64 000

Джерело: розроблено автором

Витрати на навчання персоналу складуть 64 тис.грн.

Складемо бюджет витрат на проведення заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота»

Таблиця 2.12 – Рекомендації щодо удосконалення управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота»

Захід	Вартість проведення, тис.грн.
Удосконалення системи преміювання персоналу	113,2
Проведення навчання для персоналу	64
Покупка шоломів для підвищення безпеки роботи водіїв	49
Всього	226,2

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на удосконалення управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота» складуть 226,2 тис.грн.

Очікуваний ефект полягатиме в підвищення мотивації персоналу (що дозволить збільшити продуктивність праці), зростанні лояльності працівників до підприємства та підвищенні їх задоволеності рівнем оплати праці.

Складемо прогноз лояльності працівників після проведення заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота» (рис.2.13).

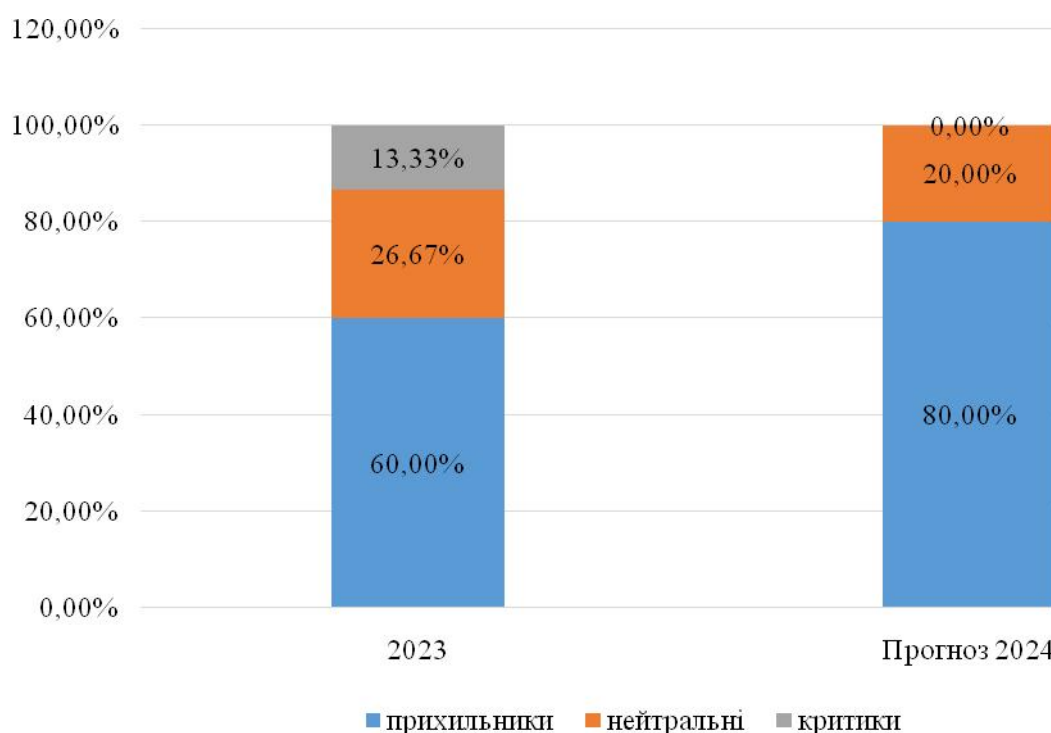


Рисунок 2.13 – Прогноз зміни лояльності персоналу фермерського господарства
«Осінь золота»

Джерело: розроблено автором

Отже, плановий рівень лояльності персоналу складе:

Проведені заходи дозволять підвищити лояльність персоналу з 46,67% до 80%, тобто до високого рівня.

Отже пропонується проведення таких заходів:

- введення категорій для водіїв, трактористів і робітників;
- удосконалення системи оплати праці;
- розробка детального плану дій для персоналу у випадку обстрілів або інших небезпечних ситуацій;
- забезпечення постійного моніторингу ситуації щодо можливих загроз, таких як ракетні атаки та артобстріли;
- покупка шоломів для водіїв та трактористів;

- оплата курсів підвищення кваліфікації для фахівців (агроном, водії та трактористи).

Проведення перелічених заходів дозволить покращити систему стимулювання персоналу, збільшити мотивацію персоналу, підвищити рівень його лояльності та, як наслідок збільшити продуктивність праці персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Стимулювання праці – це система заходів і методів, спрямованих на створення умов і мотивацій для працівників з метою збільшення їхньої продуктивності, задоволення особистих потреб та досягнення цілей організації. Стимулювання праці співробітників у бізнес-організації виявляє складну поведінкову структуру. Вибір конкретної стратегії стимулювання відображає ступінь відповідності інтересів працівника цілям та інтересам організації. Способи стимулювання визначають те, як працівник сприймає реальність, своє місце у системі організації та що вважає найбільш важливим для досягнення своїх професійних цілей.

2. Метою оцінки ефективності існуючої системи стимулювання є: визначення результатів праці співробітників підприємства; аналіз задоволеності персоналу; аналіз системи управління стимулюванням персоналу. Під час оцінки ефективності стимулювання персоналу розглядаються: продуктивність праці, показники плинності персоналу, експертні методи оцінки мотивації персоналу, соціологічні підходи та інші методи.

3. Всі виплати з фонду оплати праці на підприємстві, такі як заробітна плата, допомога, відпускні, премії та інші, нараховуються та визначаються відповідно до чинних нормативних актів. Питання, пов'язані з оплатою праці в Україні, визначаються положеннями Закону «Про оплату праці». Стимулювання у трудовому праві представляє собою процес, спрямований на підбурювання працівника до активізації та вдосконалення його власної трудової діяльності. Це досягається шляхом створення для працівника «стимулюючого режиму», який сприяє задоволенню його потреб і інтересів. Локальні нормативні акти грають значущу роль у встановленні та удосконаленні умов і показників стимулювання праці, враховуючи інтереси сторін трудового договору. Для того щоб правила трудової поведінки були дотримані, вони повинні стати нормою для всього

трудового колективу та кожного окремого працівника, що можливо за умови їхньої обізнаності.

4. Фермерське господарство «Осінь золота» спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва. Станом на 01.01.2024 року на підприємстві працює 15 працівників. Управління персоналом займається голова господарства. Продуктивність праці за 3 роки зросла на 37,52% за рахунок збільшення посівних площ в 2023 році. Виявлено, що за 3 роки зросла плинність кадрів та знизився коефіцієнт стабільності персоналу, що вказує на зниження лояльності персоналу до підприємства та погіршення умов праці. Погіршення умов праці полягає у підвищеній небезпеці роботи на полях в умовах війни.

5. Для стимулювання персоналу на ФГ «Осінь золота» використовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Основним методом стимулювання є заробітна плата. Було виявлено, що рівень заробітної плати підприємстві не конкурентоспроможний (в 2023 році в 1,5 рази менше середнього по області). План виплати заробітної плати протягом 2021-2023 років виконувався на 99-99,7%, тобто проводиться ефективне планування фонду оплати праці. Частка основної заробітної плати склала 83,33% в 2023 році. Тобто рівень матеріальної мотивації персоналу низький, оскільки преміальний фонд не перевищував 16,85% за 3 роки. Виявлено, що індекс лояльності персоналу дорівнює 46,67%, тобто на середньому рівні. Проведений аналіз управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота» дозволив виявити такі недоліки: низький рівень оплати праці; небезпечні умови праці; відсутність умов для навчання та розвитку; відсутність можливості кар'єрного зростання.

6. З метою удосконалення управління стимулюванням персоналу у фермерського господарства «Осінь золота» пропонується проведення таких заходів: введення категорій для водіїв, трактористів і робітників; удосконалення системи оплати праці; розробка детального плану дій для персоналу у випадку обстрілів або інших небезпечних ситуацій; забезпечення постійного моніторингу ситуації щодо можливих загроз, таких як ракетні атаки та артобстріли; покупка

шоломів для водіїв та трактористів; оплата курсів підвищення кваліфікації для фахівців (агроном, водії та трактористи). Проведення перелічених заходів дозволить покращити систему стимулювання персоналу, збільшити мотивацію персоналу, підвищити рівень його лояльності та, як наслідок збільшити продуктивність праці персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2020. № 1. С. 152-163.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ. 2020. 466с.
3. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № (57).URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 10.02.2024).
4. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 398–403.
5. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 10.02.2024).
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 10.02.2024).
7. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. Соціальна економіка, політика та демографія Проблеми економіки. 2021. №3 (49). С.167-174.
8. Вороніна В.Л. Зосіменко І. А., Горбатюк Л. М. Основні способи стимулювання персоналу в умовах війни. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 листопада 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 18-20.

9. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 231–236.
10. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT. 2023. № (2), 30-36.
11. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
12. Гвініашвілі Т. З., Іванова М. О. Удосконалення матеріального стимулювання персоналу підприємства. За матеріалами конференції «Економіка і менеджмент 2023: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». 2023. С. 18-20.
13. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. № (40). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461/1406> (дата звернення: 10.02.2024).
14. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № (174). С. 63-68.
15. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65.
16. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змінами. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.
17. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

18. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 13.02.2024).

19. Закон України про оплату праці від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2024).

20. Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав працівників» від 12.05.2022 № 2253-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2253-20#Text> (дата звернення: 10.02.2024).

21. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.

22. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 10.02.2024).

23. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

24. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>. (дата звернення: 10.02.2024).

25. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 13.02.2024).

26. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № (170). С. 75-82.

27. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 143-148.
28. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 10.02.2024).
29. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text> (дата звернення: 10.02.2024).
30. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. № 1. С. 37-41.
31. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2011.
33. Колот А.М. Мотивація персоналу : практикум / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2013. 348 с.
34. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
35. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2014. № 6. С. 79–63.
36. Конвенція МОП «Про рівну винагороду чоловіків та жінок за працю рівної цінності» №100 від 1951 р. Конвенції та рекомендації МОП. К.: Право, 1997. 387 с.
37. Конвенція МОП «Про охорону заробітної плати» №95 від 1949 р. Конвенції та рекомендації МОП. К.: Право, 1997. 387 с.
38. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. №

11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 10.02.2024).

39. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (дата звернення: 13.02.2024).

40. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

41. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118.

42. Маляренко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *Economics*. 2020. № 10. С.1-9.

43. Мельник А.О. Формування фонду заробітної плати на підприємстві. *економічний форум*. 2020. №4. С.114-124.

44. Меліхова Т.О., Петренко А.Е. Удосконалення методики внутрішнього аудиту нарахування заробітної плати. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 38-47.

45. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52.

46. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895> (дата звернення: 10.02.2024).

47. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2016. 336 с.

48. Положення про оплату праці. Ліга-Закон. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/situation-doc/SB110190> (дата звернення: 10.02.2024).

49. Положенцева К.Л. Сучасні проблеми оплати праці в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 2 (76). С.42-46.

50. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384.
51. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *«Молодий вчений»*. 2020. №3 (79). С.246-252.
52. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48.
53. 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.
54. Ситник Й. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127-141.
55. Ситник Н., Чепіль Ю. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92), 331-335.
56. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. № 18 (43). С. 217–232.
57. Тарлопов І. О. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 33–37.
58. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481> (дата звернення: 10.02.2024).
59. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2009. 399 с.
60. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

61. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 53. С. 115–119.
62. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. Агросвіт. 2020. № 2. С. 53–60.
63. GRAIN STORAGE FORUM та AGRO UKRAINE SUMMIT. URL: <https://agrotimes.ua/event/grain-storage-forum-2024/> (дата звернення: 01.05.2024).
64. McGregor D. The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
65. Maslow A. Motivation and personality. N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.
66. McClelland, D. Human Motivation. N.Y. : Appleton, 1985. 213 p.
67. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.
68. Hackman, J. R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory / J. R. Hackman, G. R. Oldham // In Organizational Behavior and Human Performance. 1976. № 16(2). – 250–279.
69. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. P. 31–35.
70. Taylor F.W. Principles of Scientific Management. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, 1911. 166 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Показники, що відображають рівень плинності кадрів в організації

№	Найменування показника	Формула розрахунку та позначення
1	Коефіцієнт плинності персоналу	$K_{пп} = \frac{Чзв}{Ч зв. сер.}$ Чзв - загальна кількість співробітників, що звільнилися, за певний період; Чзв.сер. - середня кількість працівників за певний період
2	Коефіцієнт плинності конкурентоспроможності	$K_{пк} = \frac{Ч п. к.}{Ч зв. за вл. б.}$ Ч п.к. - кількість співробітників, що перейшли до конкурентів за період Ч зв.за вл.б. - кількість співробітників, які звільнилися за власним бажанням за період
3	Коефіцієнт стабільності колективу	$K_{ск} = \frac{Ч пр.}{Ч сер.}$ Ч пр. - Кількість працівників, які працюють протягом усього періоду Ч сірий. - Середньооблікова кількість працівників за період

Джерело: [51]

Таблиця Б.1 - Переваги та недоліки застосування системи показників КРІ для оцінювання співробітників

Характеристика КРІ-системи працівників	
Преваги	Недоліки
1	2
Аналіз КРІ дає змогу виявити переваги та недоліки в роботі компанії, дати оцінку силі впливу факторів, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей	Кількість КРІ показників на одного співробітника неспроможна перевищувати кількості 5. Є ризик виникнення протиріч у виконання окремих вимог. Ефект впровадження нового показника може спричинити ослаблення іншого, більш суттєвого показника
Чіткість та ясність. Співробітнику зрозуміло, за що йому платять у яких пропорціях. Суб'єктивне ставлення до оцінки результатів праці абсолютно виключено	Велике значення будь-якого з параметрів може викликати зневажливе ставлення до інших показникам
Стійкість. Система виключає похибки у змісті правил оплати праці. Результати можуть бути розраховані на деяку кількість років уперед	Необхідність використання досвіду типового підприємства. Залучення професіоналів для зведення до мінімуму витрат (як часу, так і коштів) на використання системи КРІ
Співробітник особисто відповідає за якість та обсяг виконаної ним роботи	Впровадження КРІ у низку підрозділів (діловодство, юридичний відділ та бухгалтерія) може бути ускладнено великим кількістю вимог та показників успішності. Виникає необхідність у гнучкій підстроюванню системи показників з виділенням актуального переліку завдань
Є можливість оцінювання впливу нововведень, раціоналізації та організації праці	Контроль за ефективністю окремих КРІ показників. Груба градація показників може обрушити всю систему побудови КРІ для окремої посади

Джерело: [3;27]