

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЕКОНОМІЧНЕ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ
СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Сумченко Вікторії Олександрівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Ганна ДІДУР_____

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент
кафедри економічної теорії і економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Ольга ПЕТРЕНКО_____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«____» _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 202_р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Сумченко Вікторії Олександрівни

1. Тема роботи: «Економічне та соціально-психологічне стимулювання працівників ДП ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області»,

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора вищого навчального закладу від “30” жовтня 2022 р. № 203

2. Строк подання студентом дипломної роботи 14 червня 2023 р.

3. Об’єкт дослідження – процеси економічного та соціально-психологічного стимулювання персоналу підприємства.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних засад економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства..

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– поглибити розуміння економічної сутності, мети та видів стимулювання працівників підприємства;

– визначити методичні засади формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці;

– здійснити узагальнення методів оцінювання ефективності економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві.

5.2. Аналітичний розділ:

– оцінити організаційно-економічні передумови формування ефективної системи економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників;

– проаналізувати рівень забезпеченості персоналом та здійснити характеристику організаційних аспектів економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників;

- здійснити оцінку ефективності управління економічним та соціально-психологічним стимулювання працівників.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити основні напрямки формування структури комплексної системи стимулювання працівників;
- розробити заходи з впровадження системи грейдингу як інноваційної форми стимулювання персоналу;
- обґрунтувати впровадження соціальних програм, як напрямку стимулювання працівників..

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення поняття «стимулювання праці». Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства. Методи оцінювання ефективності систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати за 2002-2021 рр. в Україні. Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції і послуг. Розміри ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Обсяги виробництва основних видів продукції. Організаційна структура управління в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Структура персоналу ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Використання робочого часу, люд.-год. Склад та структура фонду оплати праці. Ефективність використання трудових ресурсів в. Ефективність системи стимулювання праці ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Економічна ефективність господарювання ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Схема формування системи стимулювання та преміювання праці персоналу підприємства ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Удосконалення елементів комплексної системи стимулювання працівників ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Коефіцієнти значимості чинників оцінювання посад у ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС», %. Бальна оцінка посад працівників ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС». Грейд посад працівників у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС». Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС». Місячні посадові оклади у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС», визначені на основі системи грейдування. Оцінка ефективності системи оплати та стимулювання праці за рахунок впровадження системи грейдингів. Відповіді респондентів на запитання «Що для Вас найважливіше при влаштуванні на роботу?», у % до загальної кількості опитаних.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична ДП ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області за період 2020-2022 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	19.08.22 – 24.08.22	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	25.08.22	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	25.08.22	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.08.22 – 15.12.22	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	15.12.22 – 05.01.23	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.01.23 – 15.03.23	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.03.23 – 22.05.23	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.23 – 26.05.23	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	26.05.23– 31.05.23	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	1.06.23 – 10.06.23	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10.06.23– 12.06.23	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.06.23	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	15. 06.23 – 16.06.23	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	20. 06.23 – 21.06.23	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.23 – 23.06.23	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.23 – 28.06.23	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Вікторія СУМЧЕНКО

Наукова керівниця: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Сумченко В.О. Економічне та соціально-психологічне стимулювання працівників ДП ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Проблеми стимулювання працівників підприємств залишаються на даний час найактуальнішими, оскільки від правильно розроблених систем стимулювання праці працівників залежать як результати виконавців, а й результати діяльності самих підприємств.

У діяльності підприємства стимулювання грає величезну роль, оскільки воно спрямовано на стимулювання працівника до ефективної та якісної праці, яка не лише покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, а й дозволяє отримати певний прибуток підприємства. Прибуток підприємства (організації) не використовується лише для потреб роботодавця, а йде на виплату податків у державний та місцевий бюджети, на розширення виробництва та ін. Таким чином, стимулювання праці працівників грає значну роль у розвиток економіки нашої країни загалом.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендації щодо удосконалення економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства.

Зазначена мета роботи зумовила необхідність постановки та реалізації таких завдань:

- поглибити розуміння економічної сутності, мети та видів стимулювання працівників підприємства;
- визначити методичні засади формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці;
- здійснити узагальнення методів оцінювання ефективності економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві;
- оцінити організаційно-економічні передумови формування ефективної системи економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників;
- проаналізувати рівень забезпеченості персоналом та здійснити характеристику організаційних аспектів економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників;
- здійснити оцінку ефективності управління економічним та соціально-психологічним стимулювання працівників;
- визначити основні напрямки формування структури комплексної системи стимулювання працівників;

- розробити заходи з впровадження системи грейдингу як інноваційної форми стимулювання персоналу;
- обґрунтувати впровадження соціальних програм, як напрямку стимулювання працівників.

Об'єктом дослідження є процеси економічного та соціально-психологічного стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних засад економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно здійснення та удосконалення економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників. Для вирішення поставлених завдань використано такі загальнонаукові методи, як: метод аналізу і синтезу (для з'ясування сутності проблем економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників та обґрунтування напрямів їх розв'язання), наукової абстракції, індукції та дедукції (при систематизації та узагальненні принципів та методів економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників); спеціальні методи: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення результатів дослідження та формулювання висновків; уточнення понять «стимулювання», «економічне стимулювання» та «соціально-психологічне стимулювання»), соціологічні методи: анкетування працівників для визначення, які форми економічного стимулювання та соціально-психологічного стимулювання, експертний метод для бальної оцінки працівників.

Практична значущість роботи знаходить своє відображення у розробці пропозицій з удосконалення економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Пропозиції автора щодо формування структури комплексної системи стимулювання працівників в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС», впровадження грейдингової системи стимулювання працівників та соціально-психологічні важелі стимулювання та використання соціальних програм мають прикладний характер і можуть бути впроваджені у діяльність господарства.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників» визначено розуміння економічної сутності, мети та видів стимулювання працівників підприємства; визначено методичні засади формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці; здійснено узагальнення методів оцінювання ефективності економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві.

У другому розділі «Сучасний рівень економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області» проаналізовано організаційно-економічні передумови формування ефективної системи економічного та соціально-

психологічного стимулювання працівників; визначено рівень забезпеченості персоналом та здійснено характеристику організаційних аспектів економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників; дано оцінку ефективності управління економічним та соціально-психологічним стимулювання працівників.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників ДП «ДГ «Южний» СГП-НЦНС» Одеського району Одеської області» визначено основні напрямки формування структури комплексної системи стимулювання працівників; розроблено заходи з впровадження системи грейдингу як інноваційної форми стимулювання персоналу; обґрунтовано впровадження соціальних програм, як напрямку стимулювання працівників.

Кваліфікаційна робота містить 69 сторінок, 21 таблиць, 4 рисунки, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 74 найменувань.

Ключові слова: стимулювання, економічне стимулювання, соціально-психологічне стимулювання, оплата праці, система стимулювання працівників, соціальний пакет, грейдинг.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	7
1.1. Економічна сутність, мета та види стимулювання праці працівників підприємства	7
1.2. Методичні засади формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві	13
1.3. Методи оцінки ефективності економічного та соціально- психологічного стимулювання праці	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	24
2.1. Організаційно-економічні передумови формування ефективної системи економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників	24
2.2. Оцінка рівня забезпеченості персоналом та характеристика організаційних аспектів економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників	32
2.3. Аналіз ефективності управління економічним та соціально- психологічним стимулювання працівників	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	45
3.1. Формування структури комплексної системи стимулювання працівників	45
3.2. Впровадження системи грейдингу як інноваційної форми стимулювання персоналу	52
3.3. Соціальні програми, як напрямки стимулювання працівників	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкових відносин, що розвиваються, найважливішим ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, виступає людський потенціал. Головним багатством будь-якої компанії є її працівники.

Найбільшого результату досягається тільки в тому випадку, якщо працівники зацікавлені та мають гарантії в результатах своєї праці.

Проблеми стимулювання працівників підприємств залишаються на даний час найактуальнішими, оскільки від правильно розроблених систем стимулювання праці працівників залежать як результати виконавців, а й результати діяльності самих підприємств.

У діяльності підприємства стимулювання грає величезну роль, оскільки воно спрямовано на стимулювання працівника до ефективної та якісної праці, яка не лише покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, а й дозволяє отримати певний прибуток підприємства. Прибуток підприємства (організації) не використовується лише для потреб роботодавця, а йде на виплату податків у державний та місцевий бюджети, на розширення виробництва та ін. Таким чином, стимулювання праці працівників грає значну роль у розвиток економіки нашої країни загалом.

Теоретичні та методологічні засади економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників підприємств досліджувалися багатьма вченими: Базалійська Н.П., Міщук В.В. [2], Богиня Д.П. [4], Боярчук Л. В. [6], Вербицька Г. Л. [9], Волкова М.В. [11], Іваницька С.Б. [21], Колот А.М. [33], Слиньков В. Н. [57], Шостак І. В. [72] і ін.

Однак, незважаючи на широкий спектр сучасних наукових розробок, проблема ефективного економічного та соціально-психологічного стимулювання персоналу вітчизняних підприємств з урахуванням найкращого міжнародного досвіду вимагає подальших досліджень. Це пов'язано з

необхідністю зосередитись на формуванні конкурентоспроможних кадрів підприємств, що характеризуються високим рівнем інтелекту, креативності та прагненням до професійного саморозвитку, а також відповідною мотивацією та стимулами до праці.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендації щодо удосконалення економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства.

Зазначена мета роботи зумовила необхідність постановки та реалізації таких завдань:

- поглибити розуміння економічної сутності, мети та видів стимулювання працівників підприємства;
- визначити методичні засади формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці;
- здійснити узагальнення методів оцінювання ефективності економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві;
- оцінити організаційно-економічні передумови формування ефективної системи економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників;
- проаналізувати рівень забезпеченості персоналом та здійснити характеристику організаційних аспектів економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників;
- здійснити оцінку ефективності управління економічним та соціально-психологічним стимулювання працівників;
- визначити основні напрямки формування структури комплексної системи стимулювання працівників;
- розробити заходи з впровадження системи грейдингу як інноваційної форми стимулювання персоналу;

- обґрунтувати впровадження соціальних програм, як напрямку стимулювання працівників.

Об'єктом дослідження є процеси економічного та соціально-психологічного стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних засад економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно здійснення та удосконалення економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників. Для вирішення поставлених завдань використано такі загальнонаукові методи, як: метод аналізу і синтезу (для з'ясування сутності проблем економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників та обґрунтування напрямів їх розв'язання), наукової абстракції, індукції та дедукції (при систематизації та узагальненні принципів та методів економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників); спеціальні методи: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення результатів дослідження та формулювання висновків; уточнення понять «стимулювання», «економічне стимулювання» та «соціально-психологічне стимулювання»), соціологічні методи: анкетування працівників для визначення, які форми економічного стимулювання та соціально-психологічного стимулювання, експертний метод для бальної оцінки працівників.

Інформаційну базу дослідження склали Законодавчі акти України, публікації за результатами досліджень економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників стимулювання праці, а також інформаційні ресурси всесвітньої мережі Internet.

Емпіричною базою дослідження виступили матеріали фінансової, статистичної та управлінської звітності ДП «ДГ «Южний» СГП-НЦНС» – сільськогосподарського підприємства, що спеціалізується на виробництві:

зернових (пшениця, ячмінь); соняшнику; насінництві; вирощуванням великої рогатої худоби, свинарстві.

Практична значущість роботи знаходить своє відображення у розробці пропозицій з удосконалення економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС». Пропозиції автора щодо формування структури комплексної системи стимулювання працівників в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС», впровадження грейдингової системи стимулювання працівників та соціально-психологічні важелі стимулювання та використання соціальних програм мають прикладний характер і можуть бути впроваджені у діяльність господарства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Економічна сутність, мета та види стимулювання праці працівників підприємства

У сучасній світі, досягнення ефективності та прибутковості організації вважаються ключовими аспектами, для яких важлива роль відводиться ефективній роботі персоналу. В літературі з менеджменту часто звертають особливу увагу на методи мотивації і стимулювання.

Зростання унікальності кожного працівника призводить до змін у системах стимулювання, оскільки змінюються потреби працівників. Важливо розуміти, що успіх будь-якої організації залежить від ефективної праці кожного її члена, зокрема кожного окремого співробітника [1].

Основна мета менеджера з персоналу полягає у виявленні найкращих якостей співробітника та максимальному використанні його потенціалу та навичок. Цю мету можна досягти лише в тому випадку, якщо працівник буде належним чином мотивований для праці на користь організації.

На тему мотивації та стимулювання персоналу проведено велику кількість досліджень, і було видано багато літератури як вітчизняних, так і зарубіжних вчених [2, 4, 6, 9, 11, 21, 33, 57, 72]. Під час вивчення різних термінів, що стосуються мотивації та стимулювання, можна виділити таке формулювання:

«Мотивація є ключем до розуміння поведінки людини та можливостей впливу на нього» [4]. Стимулювання спонукає людей до ефективної діяльності. Спільно з поняттям «мотивація» використовується термін стимулювання.

«Стимулювання праці – спочатку це зовнішнє спонукання, компонент робочої ситуації, який впливає на людину при активній трудовій діяльності,

матеріальна мотивація кадрів. Також це нематеріальне навантаження, що дозволяє працівнику зарекомендувати себе як індивіда та як працівника одночасно» [66].

У загальному вигляді стимулювання – це сукупність зовнішніх процесів, елементів і методів на мікро-, мезо-та макрорівнях, які направляють і підтримують працююче населення в досягненні результатів трудової діяльності за умови отримання ними виплат стимулюючого характеру. На думку Г. В. Назарової та Е. Р. Степанової, «стимулювання виступає, перш за все, орієнтиром на фактичну структуру ціннісних прагнень і інтересів працівника, на більш повну реалізацію його трудового потенціалу» [48, с. 221-225].

Отже, така різноманітність визначень показує, що стимулювання праці – є складним та багатоплановим явищем, яке потребує подальшого вивчення.

При стимулюванні співробітників до ефективної праці управлінці можуть використати три системи винагород:

- 1) економічну систему стимулювання;
- 2) психологічна система мотивації;
- 3) соціальна система компенсацій.

Економічна система стимулювання має на увазі те, що в ринковій економіці найважливішим мотивуючим фактором, який спонукає людину ефективно працювати, найчастіше є заробітна плата. Дане твердження підтверджується опублікованими у грудні 2021 року підсумками дослідження, проведеного компанією IFORS, за підсумками яких для респондентів, які обирають компанії, в яких збираються працювати, ключовим критерієм є величина зарплати (4,84 бали з 5 можливих балів). На другому місці – дотримання начальством зобов'язань перед своїм персоналом (4,82 із 5 балів), на третьому місці – соціальний пакет (4,73 із 5 балів).

У табл. 1.1 узагальнено підходи до визначення поняття «стимулювання праці», які зустрічаються у науковій літературі.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стимулювання праці»

Автор / джерело	Визначення
Лукашевич М.П., [4, с. 145-146]	«У широкому значенні стимулювання охоплює всі методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні, які використовуються в управлінні, У вузькому сенсі стимулювання праці фактично збігається з соціальною регуляцією праці – соціальною мотивацією трудової поведінки, коли спонукання до діяльності здійснюється через задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи чи трудового колективу»
Боярчук Л. В. [6]	«Стимулювання праці є зовнішнім спонуканням, елементом трудової ситуації, яка впливає на поведінку особистості у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації працівника».
Назарова Г. В. та Степанова Е. Р. [48, с. 221-225]	«Стимулювання – це сукупність зовнішніх процесів, елементів і методів на мікро-, мезо-та макрорівнях, які направляють і підтримують працююче населення в досягненні результатів трудової діяльності за умови отримання ними виплат стимулюючого характеру».
Яценко О. І., Шевцова А. О. [73, с. 285]	«Стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою потребозначимого для неї зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукає людину до певних дій (перебування в комфортних умовах і ін.)».
Іваницька С. Б. та Клітна М. Р. [21]	«Стимулювання праці – визначальний чинник ефективності господарської діяльності підприємств».
Павлюк В.А. [52, с. 134-136]	«Стимулювання праці – система економічних форм і методів спонукання людей до включення в робочий процес».
Колот А.М. [33]	«Стимулювання праці – вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки».
Костюк О.Д. [35]	«Стимулювання праці – процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій».

Джерело: Побудовано автором

Ще однією важливою частиною економічної системи економічного та соціально-психологічного стимулювання ефективної праці є преміювання. Загальна система преміювання може встановлюватися колективним договором, у той час як конкретні питання преміювання – у документі «Положення про преміювання». Серед вчених та практиків немає однієї загальноприйнятої думки щодо ефективного розміру загальної величини заробітної плати.

Загальновідомий вислів Ф.У. Тейлора про те, що найрозумнішим рішенням з боку керівництва компанії, преміюватиме співробітника, що

відзначився, у розмірі 60-80 % від його заробітної плати, тому що збільшення нижче даного рівня сприймається індивідом як несуттєве і ефективно не стимулює працівника до ефективної праці. При цьому, цікаве припущення вченого про те, що збільшення вище стандартного значення не призводить до істотного поліпшення продуктивності праці працівників. Існує думка, що економічне стимулювання працівників найефективніше у випадках, коли безпосередньо пов'язані з підсумками роботи конкретного співробітника, групи чи відділу.

Соціальна система компенсацій має на увазі стимули соціального типу, які означають надання персоналу соціальних пільг без виплат із державних соціальних позабюджетних фондів. Наприклад, вихідну допомогу при розірванні договору праці; одноразові виплати - під час переходу на пенсію; страхові внески, що сплачуються компанією за договорами добровільного медичного страхування персоналу, а також усієї її сім'ї; витрати на оплату послуг охорони здоров'я відповідним установам, які надаються співробітникам; оплата напрямків співробітників, а також їх сімей на лікування, екскурсії, відпочинок чи подорожі (крім виданих за рахунок коштів державних соціальних позабюджетних фондів) та інші посібники на лікування, відпочинок, проїзд, працевлаштування чи навчання.

Більш ґрунтовне виявлення місця та ролі стимулювання у загальному механізмі регуляції трудової поведінки показують такі функції стимулювання як економічна, соціальна, соціально-психологічна, моральна та виховна функції. Дієвість кожної функції має бути гарантованою як у стратегії розвитку організації, і у поточної її діяльності.

Стимулювання праці як спосіб управління передбачає використання всього різноманіття існуючих форм та методів регулювання трудової поведінки. Стимулювати працівників на успішну побудову кар'єри можна, застосовуючи наступні два види стимулювання: матеріальне та нематеріальне.

Найбільш поширеним видом стимулювання на підприємствах є економічне стимулювання, яке гарантується у трудовому договорі на певний термін за умови дотримання всіх умов договору [12].

Матеріальне стимулювання персоналу - сукупність форм та методів забезпечення та підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні певних індивідуальних та колективних результатів. Важливо поняття відповідності та тих та інших результатів.

Провідною частиною матеріальних стимулів є оплата праці. Значними доповненнями до оплати праці є премії, бонуси, компенсації, доплати та надбавки [21]. На окремих підприємствах запроваджено участь у прибутках, плани додаткових виплат, участь в акціонерному капіталі і т.д. Протилежно преміюванню на підприємствах існує і депремування, що безпосередньо пов'язане з кваліфікаційним рівнем виконавця та дотриманням трудової дисципліни.

Особливістю матеріального негрошового стимулювання і те, що саме воно не завжди безпосередньо збільшує трудову активність, але, впливаючи на вибір того чи іншого місця роботи, відіграють роль каталізатора цієї активності в умовах наростаючого професійного безробіття. Прикладом можуть бути оплата транспортних витрат, програми навчання, програми житлового будівництва, страхування життя, медичне страхування тощо.

Нематеріальні стимули різноманітніші. Серед них можна виділити соціальні, моральні, соціально-психологічні [14. С. 94].

Стимулювання праці передбачає закріплення персоналу для підприємства, зменшує плинність кадрів, підвищує рівень життя та соціально-психологічний комфорт працівників на підприємстві, що у свою чергу є головною стратегією стимулювання. Це в умовах, коли тактичні дії управління не суперечать стратегії розвитку.

Важливо пам'ятати, що під час створення системи стимулювання для підприємства слід виходити з розроблених у теорії управління та

застосовуваних у ринковій економіці принципів: комплексність, системність, стабільність, регламентація, спеціалізація, цілеспрямована творчість.

В організаційній процедурі управління важливу роль відіграє економічне стимулювання праці. Процес праці є для працівника цікавим, коли він зацікавлений у результатах своєї діяльності. Основне завдання преміювання поставити розмір змінної частини – заробіток у залежність від індивідуальних та колективних результатів праці. У зв'язку з цим матеріальне стимулювання має відповідати щонайменше трьом вимогам.

По-перше, показники та умови преміювання мають якнайповніше оцінювати виконання окремими виконавцями поставлених перед ними завдань та їх внесок у виконання вищої мети.

По-друге, економічне стимулювання слід розглядати з позицій системного підходу. На ефективність вироблених підрозділом робіт впливає діяльність працівників. Зі збільшенням кількості установок та для безперебійної та безаварійної роботи створюється ділянка з ремонту спеціалізованих установок. Система оплати праці має бути спрямована на стимулювання працівників у покращенні показників, що впливають на вдосконалення організації підвищення виготовлення продукції.

По-третє, система економічне стимулювання має націлювати кожного окремо взятого працівника на підвищення продуктивності праці, якості його роботи [26].

Необхідно досліджувати потреби працівників, впроваджувати сучасні методи стимулювання для досягнення цілей працівників, та цілей підприємства. При цьому суть стимулювання визначається в тому, що воно сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства, і це, в свою чергу, впливає на зростання продуктивності праці і якості продукції та послуг. Тому, здійснення оцінки ефективності систем економічного та соціально-психологічного стимулювання, що використовується на підприємстві є досить важливим аспектом управління та дає змогу визначити напрями подальшого підвищення ефективності трудової діяльності персоналу.

1.2. Методичні засади формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві

В сучасних умовах господарювання конкурентною перевагою підприємств стає людський капітал та інноваційний потенціал. Це обумовлює необхідність застосування інноваційних підходів до управління та перенесення основної уваги на забезпечення ефективності та результативності управлінських систем, що потребує розв'язання науково-практичних завдань для формування, планування, розробки та використання систем стимулювання праці на підприємстві.

З метою створення ефективної системи економічного та соціально-психологічного стимулювання праці персоналу підприємства потрібно, перш за все, визначити її мету, тобто до яких саме результатів роботи прагне підприємство, і які дії працівників воно збирається стимулювати.

Головна мета формування та функціонування системи економічного та соціально-психологічного стимулювання праці персоналу – «забезпечення досягнення цілей організації за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу і, перш за все, за допомогою ефективної, сильної і стійкої мотивації, що формується на основі комплексного стимулювання, що є предметом інтересу для всіх груп персоналу» [44., с. 112–117].

Головна ціль системи економічного та соціально-психологічного стимулювання праці може бути диференційована на наступні задачі [41, с. 12–16]: залучення персоналу, стимулювання продуктивності, збереження співробітників організації, ефективний розвиток бізнесу, справедлива оцінка працівників, оптимальне співвідношення витрат на економічне стимулювання та на заходи соціально-психологічного захисту.

Методичні засади формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві зазвичай базуються на принципах ефективності, справедливості

і мотивації. На основі узагальнення теоретичних підходів [2,4,6,7,11, 14, 21] до формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці визначено наступні етапи та їх загальний опис:

1. Формування стимулів:

- Аналіз ситуації: підприємство оцінює свої поточні потреби, цілі і завдання, а також ідентифікує ключові фактори, що впливають на продуктивність праці.

- Вибір стимулів: враховуючи результати аналізу, визначаються економічні та соціально-психологічні стимули, які найкраще відповідають потребам підприємства і сприяють досягненню його цілей.

- Комплексний підхід: стимулювання праці може включати різноманітні види мотивації, такі як фінансові бонуси, підвищення заробітної плати, премії, винагороди, можливості професійного зростання, пошану та визнання, командні заходи тощо. Важливо підібрати комбінацію стимулів, що дозволяють задовольняти різноманітні потреби працівників.

2. Планування стимулів:

- Встановлення цілей: підприємство визначає конкретні цілі, які повинні бути досягнуті за допомогою стимулювання праці.

- Визначення критеріїв: встановлюються вимірювані показники, за якими буде оцінюватись продуктивність праці і результати працівників.

- Розподіл ролей і обов'язків: визначається, хто відповідає за розробку, впровадження і моніторинг стимулів.

3. Розробка стимулів:

- Детальне планування: визначаються конкретні стимули, їх форма, частота, критерії надання і обліку.

- Фінансова оцінка: встановлюються витрати на реалізацію стимулів і розраховується їх потенційний вплив на продуктивність і результати підприємства.

- Процедури і правила: розробляються чіткі і зрозумілі процедури для надання стимулів, а також правила, які регулюють їх використання.

4. Використання стимулів:

- Інформування і комунікація: працівникам надається інформація про стимули, їх умови отримання і очікувані результати.

- Моніторинг та оцінка: регулярно контролюється вплив стимулів на продуктивність праці та результати, а також здійснюється оцінка ефективності використання стимулів.

- Коригування і вдосконалення: на основі зібраної інформації вносяться зміни у використання стимулів з метою поліпшення їх ефективності і відповідності цілям підприємства.

У процесі використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві важливо враховувати унікальні особливості конкретної організації, її культуру і цінності, а також індивідуальні потреби і мотивацію працівників.

Принципи формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві можуть варіюватися в залежності від конкретних умов та стратегії організації. Однак, основні принципи, що можуть бути використані, включають:

1. Принцип визначення цілей: Перед формуванням систем економічного та соціально-психологічного стимулювання необхідно чітко сформулювати цілі, які підприємство прагне досягти. Цілі можуть бути пов'язані з підвищенням продуктивності, покращенням якості, зниженням витрат або забезпеченням високого рівня задоволеності працівників.

2. Принцип справедливості: Система стимулювання повинна бути справедливою, що означає, що винагорода повинна бути пропорційною до результатів та внеску працівника. Розробка критеріїв оцінки праці, які будуть об'єктивними та справедливими, є важливим аспектом цього принципу.

3. Принцип мотивації: Система стимулювання має бути здатною мотивувати працівників до досягнення поставлених цілей. Це може бути досягнуто шляхом надання винагороди за досягнення певних результатів або за перевищення очікуваних показників. Також, система стимулювання може включати можливості для професійного розвитку та просування по кар'єрній лінії.

4. Принцип гнучкості: Система стимулювання повинна бути гнучкою, здатною враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників. Це може означати встановлення різних видів стимулів або використання індивідуальних планів мотивації. Гнучкість також може бути пов'язана з оцінкою результатів роботи та адаптацією систем економічного та соціально-психологічного стимулювання до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

5. Принцип системності: Система стимулювання повинна бути розроблена та використовуватися як частина загальної стратегії підприємства. Вона повинна бути поєднана з іншими управлінськими процесами, такими як планування ресурсів, оцінка продуктивності та розвиток персоналу.

Використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, підвищити мотивацію працівників, покращити продуктивність та якість роботи, знизити плинність кадрів та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

При розробці конкретної систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці, необхідно провести аналіз потреб і цілей підприємства, визначити ключові показники продуктивності та якості роботи, розробити механізми винагороди та мотивації, а також забезпечити моніторинг та оцінку ефективності системи.

Отже, система економічного та соціально-психологічного стимулювання праці персоналу повинна формуватися виходячи із стратегії розвитку підприємства. При цьому загальна корпоративна стратегія

підприємства повинна визначати спрямованість системи економічного та соціально-психологічного стимулювання праці персоналу, яка необхідна для забезпечення безперервного залучення, мотивації та збереженні відповідальних і компетентних кадрів.

Типологія предметів, на які спрямовується вплив, що мотиваційно стимулює, може мати різні підстави. Можливі акценти стимулювання, що визначаються в залежності від пріоритетів діючого підприємства представлені у табл. 1.2.

Політика підприємства щодо планування системи оплати та соціально-психологічного стимулювання праці повинна ґрунтуватися на неухильному дотриманні принципів її організації і реалізуватися в невід'ємному зв'язку з державною політикою оплати праці в межах чинного законодавства, передусім. Закону України «Про оплату праці» [18]. З іншого боку, ця політика має реалізуватися через досконалі механізми оцінки кількості та якості праці конкретного працівника, його трудового вкладу в кінцеві результати діяльності підприємства.

Таким чином, в сучасних умовах персонал стає ключовим фактором підвищення якості та продуктивності праці. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Відзначимо, що для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова група менеджерів в сфері персоналу. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Отже, однією з основних цілей створення систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці щодо персоналу підприємств та організацій – є ефективний розвиток їх бізнесу за рахунок збереження співробітників, їх соціальний захист, стимулювання продуктивності і справедлива оцінка трудового вкладу.

Таблиця 1.2 – Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства

Об'єкт стимулювання	Характеристика об'єкта стимулювання
Суб'єкт стимулювання	окремий працівник; група, колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	фізична; емоційна; розумова; організаційна
Ступінь відповідальності	мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників і т.п.
Ступінь ризику	здоров'я; гроші
Економія	робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до прибутку	збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану і т.д.
Стаж роботи на підприємстві	іспитовий термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д.
Соціальні виплати і пільги	оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	консультування; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	створена під завдання творча група; відділ, підрозділ
Кар'єрне зростання	рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу
Лояльність персоналу	внутрішні мотиви та чинники працівників, які з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи

Джерело: Побудовано автором [53, с. 61]

При розробці систем економічного та соціально-психологічного стимулювання персоналу керівництво підприємства має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії. Метою стратегії економічного та соціально-психологічного праці є

досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства на ринку з рахунок більш ефективного використання наявних трудових ресурсів. Ці цілі досягаються за рахунок розвитку і підкріплення високих рівнів виконання, заснованих на інноваціях, щоб відповідати вимогам динаміки ринку.

1.3. Методи оцінки ефективності економічного та соціально-психологічного стимулювання праці

Ефективність будь-якого організованого процесу, що здійснюється і регулюється людьми значною мірою залежить від того, як працівники виконують свої функції. При цьому мотивація і стимулювання праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Отже, ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від ефективності праці виконавців. Тому, дослідженню питання оцінки ефективності системи економічного та соціально-психологічного стимулювання праці приділяється значна увага.

Щоб вибудувати якісну програму вдосконалення системи оплати та стимулювання праці особливо важливо правильно визначити основні елементи системи, які в даний час функціонують недостатньо ефективно. Що ж слід розуміти під ефективністю? З точки зору ряду американських вчених, ефективність – міра витрат на досягнення поставлених цілей [41, с. 321]. У сучасному економічному словнику термін «ефективність» тлумачиться як відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що обумовили й забезпечили його отримання [43].

З огляду на підходи до визначення терміну «ефективність», визначимо трактування терміну «ефективність системи економічного та соціально-психологічного стимулювання». Під ефективністю системи економічного та соціально-психологічного стимулювання будемо розуміти максимізацію

продуктивності праці при оптимізації витрат на систему економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства.

Виявити і проаналізувати ефективність систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці можна за конкретними напрямками цього процесу - ефективністю кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, зменшення плинності, підвищення кваліфікації, скорочення термінів адаптації персоналу тощо.

Джерелом ефекту в будь-якому випадку є економія коштів на досягнення поставлених цілей, проте головне завдання проведеної політики – досягнення такого стану трудового потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу, так як відомо, що дешева робоча сила не завжди найкраща, особливо для випуску високоякісної продукції. Таким чином, мінімізація витрат як критерій ефективності повинна розглядатися відповідно до досягнення конкретних кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу.

На основі дослідження широкого кола наукових джерел [3,43,55] встановлено, що вчені та практики пропонують різноманітні методи оцінювання ефективності систем матеріального стимулювання праці, які можна об'єднати у декілька груп, які наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання ефективності систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві

Групи методів	Склад групи
Методи обстеження	Інтерв'ювання, Опитування, Анкетування
Методи обґрунтування	Метод порівнянь, Метод оцінки економічної ефективності системи преміювання
Методи аналізу	Функціонально-вартісний аналіз, Системний аналіз, Експертно-аналітичний метод, Ключові показники ефективності, Оцінка якісного складу персоналу.
Комплексні (авторські методики)	Методики, що побудовані на основі комплексного підходу і можуть включати методи з інших груп

Джерело: [3,43,55]

Так, для оцінки ефективності систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці може бути використаний метод інтерв'ю. Інтерв'ю – опитування «віч на віч», отримання інформації в особистому спілкуванні. Суть методу: розробляються питання інтерв'ю або для робітників підприємства, або для фахівців, які виступають в ролі опитуваних. Після проведення інтерв'ю робляться висновки про ефективність систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці та її вплив на результативність діяльності підприємства.

Також до методів обстеження відноситься анкетування, яке являє собою систему логічно послідовних методичних і організаційно-технічних процедур, пов'язаних між собою єдиною метою: отримати об'єктивні достовірні дані про досліджуваний об'єкт або процес для їх подальшого використання в практиці управління. Анкетування поряд з інтерв'ю дає можливість отримати результати для винесення необхідних висновків щодо наявної на підприємстві систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці.

Метод порівнянь ґрунтується на порівнянні існуючої на підприємстві системи економічного та соціально-психологічного стимулювання праці з подібною системою передових організацій відповідної галузі, з нормативним станом або станом у минулому періоді. Результати аналізу дають змогу зробити висновок про те, наскільки сильно відрізняється ефективність систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці або від лідерів галузі (нормативних показників) або її рівня у минулому періоді.

«При оцінці ефективності системи преміювання необхідно дати їй якісну оцінку з точки зору виконання нею свого функціонального призначення. Для цього визначається, по-перше, відповідність встановлених показників преміювання до цілей підприємства; по-друге, обґрунтовується розмір заохочення. Встановлено, що система преміювання не здійснює стимулюючого впливу, якщо премії надто низькі (менше 7-10% тарифної ставки, посадового окладу)» [25, с. 214].

Кількісна оцінка ефективності системи преміювання дається з позицій вигідності її преміювання для роботодавця. Вона передбачає: визначення досягнутого рівня виконання показника преміювання в період оцінки ефективності та порівняння його з рівнем виконання показника в базисному періоді або будь-яким іншим рівнем виконання показника, прийнятого за базу, і визначення величини зміни показника; визначення ефекту в грошовому вираженні, отриманому від зміни показників преміювання; порівняння економічного ефекту з відповідною преміальною оплатою і визначення абсолютної ефективності системи преміювання.

При розрахунку економічного ефекту довготривалих систем преміювання найбільш доцільно брати середній рівень виконання показника в базисному періоді. Таким чином, за системою преміювання можна судити про систему стимулювання праці на підприємстві. Якщо система преміювання економічно ефективна, то система стимулювання праці ефективно виконує свою стимулюючу роль і є ефективною з матеріальної точки зору.

Системний аналіз, який є методом дослідження складних систем, може використовуватися для оцінки ефективності систем стимулювання праці. Цей підхід дозволяє розкрити взаємозв'язки та функціонування системи стимулювання, а також виявити недоліки і знайти шляхи для поліпшення системи. Наприклад, за допомогою системного аналізу можна визначити, які фактори мають найбільший вплив на продуктивність праці і як їх можна оптимізувати для досягнення кращих результатів.

Функціонально-вартісний аналіз є методом, який допомагає виявити та оцінити функції системи та вартість кожної з них. В контексті систем стимулювання праці, цей підхід може допомогти визначити, які функції виконує система і вартість кожної з них. Це дозволяє виявити ефективні та неефективні аспекти системи стимулювання і сконцентруватися на поліпшенні ключових функцій для забезпечення більшої ефективності системи в цілому.

Експертно-аналітичний метод оцінки залучає експертів для оцінки ефективності системи стимулювання праці. Експерти можуть оцінювати різні аспекти системи, такі як ефективність стимулів або вплив соціально-психологічних факторів. Оцінки експертів аналізуються для визначення загальної ефективності системи та виявлення пріоритетів для подальшого вдосконалення.

Використання цих методів дозволяє провести глибокий аналіз ефективності систем стимулювання праці, виявити потенційні проблеми та недоліки, а також знайти шляхи для їх вирішення і поліпшення.

Отже, дослідження сутності систем стимулювання праці та оцінки їх ефективності показує, що управління мотивацією та стимулюванням праці має базуватися на довгострокових і короткострокових перспективах співпраці між роботодавцем і працівником. Оптимальні відносини між ними передбачають застосування стимулів для працівників, враховуючи їхні мотиви, що відповідають цілям організації та працівників.

Встановлено, що проблема оцінки ефективності систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві є комплексною. Для її вирішення використовуються різні методи, які об'єднані у декілька груп, зокрема методи обстеження, методи обґрунтування, методи аналізу та комплексні методики, які використовують методи попередніх груп та дають змогу зробити обґрунтований висновок щодо ефективності використовуваної на підприємстві систем економічного та соціально-психологічного стимулювання праці.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічні передумови формування ефективної системи економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників

Формування системи економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників будь-якого підприємства визначається загальноекономічною ситуацією в країні, зокрема ситуацією на ринку праці. Останній «не може розглядатися ізольовано, у відриві від типу економічної системи, тобто сукупності всіх економічних процесів і явищ, що відбуваються у суспільстві на основі діючих майнових відносин і організаційних форм» [24, с. 38]. З набуттям Україною незалежності відбулося безліч змін, що в значній мірі позначилося на всіх процесах в державі, зокрема соціальних. Специфікою ринку праці держави на даному етапі є суперечливі особливості, що склалися в трудовій сфері.

Виокремимо чинники, що є визначальними для розвитку ринку праці в країні та, як наслідок, в регіоні:

1. Формування ефективної політики зайнятості.
2. Ефективна політика доходів та витрат.
3. Недопущення різкої диференціації доходів і рівня життя населення.
4. Недопущення заборгованості із виплати заробітної плати.

Особливості розвитку економіки України свідчать про формування ринкових відносин, спрямованих на забезпечення нових стандартів життєдіяльності людини, побудову соціально-орієнтованої економіки, яка повинна забезпечувати можливість людини вільно розпоряджатися приватним майном, а також засобами виробництва. Дотримання зазначених принципів

зумовлює значущість людини в системі суспільних відносин, особливо коли мова йдеться про рівень оплати праці.

В Україні оплата праці залишається вкрай низькою, хоча і спостерігається тенденція до поступового зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати за 2002-2021 рр. в Україні

Роки	Середньомісячна номінальна заробітна плата, в цілому, грн.	у %		Середньомісячна номінальна заробітна плата в сільському господарстві	у %	
		до прожиткового мінімуму	до попереднього року		до прожиткового мінімуму	до попереднього року
2002	376	109,9	-	183	58,8	-
2003	462	135,1	122,8	219	64,0	119,7
2004	590	162,8	127,7	311	85,9	142,0
2005	806	190,5	136,6	437	103,3	140,5
2006	1041	220,5	129,2	581	128,3	133,0
2007	1351	253,9	129,8	771	156,7	132,7
2008	1806	288,5	133,7	1101	182,0	142,8
2009	1906	271,9	105,5	1220	174,0	110,8
2010	2239	255,9	117,5	1472	178,4	120,7
2011	2633	289,0	117,6	1853	203,4	125,9
2012	3026	297,5	114,9	2086	205,1	112,6
2013	3265	277,6	107,9	2340	199,0	112,2
2014	3480	295,9	106,6	2476	210,5	105,8
2015	4195	315,4	120,5	3140	236,1	126,8
2016	5183	389,7	123,6	3916	294,4	124,7
2017	7104	460,1	137,1	5761	373,1	147,1
2018	8865	498,9	124,8	7166	403,3	124,4
2019	10616	523,7	119,8	8738	431,1	121,9
2020	11678	533,4	110,4	9734	444,7	111,4
2021	14014	585,6	120,9	11733	490,3	120,5

Джерело: розраховано автором за даними [74]

За останні роки спостерігається значний ріст номінальної заробітної плати по відношенню до прожиткового мінімуму. У 2021 році номінальна

заробітна плата є більшою за прожитковий мінімум більше ніж у 5 разів. В галузі сільського господарства це співвідношення дещо нижче і складає трохи менше 5 разів.

На рис. 2.1 спостерігаємо стійку динаміку до зростання номінальної заробітної плати як в середньому по економіці України так і в галузі сільського господарства.

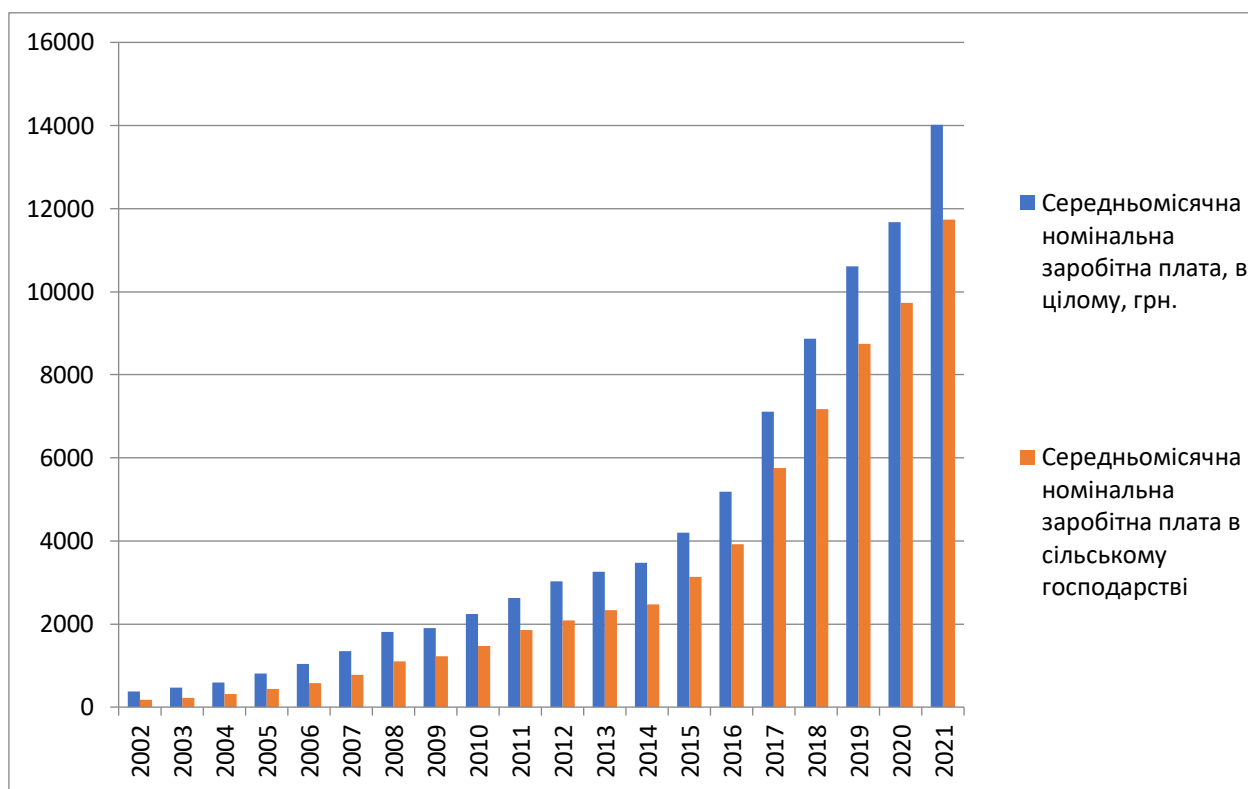


Рисунок 2.1 – Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати за 2002-2021 роки, грн.

Джерело: Побудовано автором на основі [73]

Такі тенденції створюють сприятливі умови для зростання економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств.

Державне підприємство «Дослідне господарство «Южний» далі ДП «ДГ» Южний», у відповідності до Статуту утворене наказом по підприємству 13 листопада 1981 року №820 Міністерства плодоовочевого господарства України відповідно до мети: організаційно-господарське забезпечення

науково-дослідних установ Академії аграрних наук умов для проведення різних наукових досліджень в виробництво та іншій господарській діяльності.

ДП «ДГ» Южний Одеської державної сільськогосподарської дослідної станції Національної академії аграрних наук України» в подальшому було реорганізовано в ДП «ДГ «Южний» Селекційно-генетичного інституту – Національного центру насінництва і селекції» (СП-НЦНС) у 2020 році. Підприємство є юридичною особою, має свою печатку із своїм найменуванням, бланки та штампи. Свою діяльність підприємство здійснює на поставі Конституції України [34], господарська діяльність ДП «ДГ «Южний» СП-НЦНС фінансується з бюджету Національної академії аграрних наук.

Вид економічної діяльності ДП «ДГ «Южний» СП-НЦНС» – вирощування зернових та технічних культур. Пріоритетними завданнями інституту є: вирощування елітного насіння сільськогосподарських культур та їх реалізація; введення наукових розробок з питань рослинництва; проведення фізико-хімічних аналізів, агрохімічних, ґрунтових та рослинних зразків, насіння сільськогосподарських культур; надання консультацій, рекомендацій, методичної допомоги сільськогосподарським підприємствам.

ДП «ДГ «Южний» СП-НЦНС» розташовано в с. Великий Дальник на відстані 35 км від райцентру м. Біляївка та 15 км від обласного центра м.Одеса, де і знаходяться основні ринки збуту продукції господарства, що виробляється. Через територію ДП «ДГ «Южний» СП-НЦНС» проходять дві автомобільні дороги: Одеса - Рені і Одеса - Кишинів. Найближча залізнична станція Усатова розташована на відстані лише 12 км. Також на невеликій відстані розташовані порти Одеса, Чорноморськ і Южний.

Загалом ДП «ДГ «Южний» СП-НЦНС» має сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування продукції рослинництва. Клімат території господарства, можна характеризувати як посушливий. Максимальна кількість опадів складає 460 мм. Ґрунти представляють собою чорноземи від потужних до малогумусових.

У ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» здійснюється виробництво продукції, відбувається безпосередній зв'язок робітника з засобами виробництва. Підприємство самостійно розпоряджається своєю продукцією, одержаним прибутком, що залишається в його розпорядженні після оплати податків і інших обов'язкових платежів.

Виробничу спеціалізацію ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» визначимо, проаналізувавши склад та структуру грошової виручки від реалізації сільськогосподарської продукції, виконання робіт та надання послуг в середньому за 2020 - 2022 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції і послуг

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2 022 р.		За 2020-2022 роки в середньому	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Рослинництво, всього	15748,6	88,1	61394,4	97,7	25040,7	90,5	34061,3	94,3
Зернові та зернобобові	11307,2	63,2	60391,4	96,1	22149,0	80,1	31282,5	86,6
пшениця озима	8405,0	47,0	31534,7	50,2	17828,8	64,5	19256,2	53,3
кукурудза на зерно	55,5	0,3	10294,2	16,4	396,4	1,4	3582,1	9,9
ячмінь озимий	1639,1	9,2	18562,5	29,5	3698,0	13,4	7966,5	22,0
горох	309,2	1,7	0	0,0	225,8	0,8	178,3	0,5
просо	898,4	5,0	0	0,0	0	0,0	299,5	0,8
Соняшник	2461,3	13,8	1003,0	1,6	1003,0	3,6	1489,1	4,1
Ріпак озимий	1980,1	11,1	0	0,0	1888,7	6,8	1289,6	3,6
Тваринництво, всього	2129,7	11,9	1464,1	2,3	2615,2	9,5	2069,7	5,7
приріст великої рогатої худоби	436,1	2,4	0	0,0	93,6	0,3	176,6	0,5
приріст свиней	626,0	3,5	0	0,0	1193,4	4,3	606,5	1,7
молоко	1063,7	5,9	1464,1	2,3	1328,2	4,8	1285,3	3,6
мед	3,9	0,0	0	0,0	0	0,0	1,3	0,0
Всього по господарству	17878,3	100,0	62858,5	100,0	27655,9	100,0	36130,9	100,0

Джерело: Розраховано автором за статистичними даними підприємства

В середньому за три роки частка продукції галузі рослинництва становила 94% у загальній структурі. Найбільшу питому вагу в структурі чистого доходу (виручки) від реалізації продукції займають зернові, частка

яких в середньому за три роки становила 86,6%. Друге місце в структурі товарної продукції займає реалізація технічних (насіння соняшнику і ріпаку), частка чистого доходу якого у середньому за три роки становила 7,7%. Не значну частку у структурі вартості реалізованої продукції має реалізація продукції тваринництва, лише 5,7%. Таким чином, можна зробити висновок, що ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» має зерно-технічний напрямок виробництва.

Для здійснення господарської діяльності підприємство забезпечено ресурсами, основними видами серед яких є земельні, трудові ресурси, основні засоби тощо. Вартість валової продукції та реалізованої продукції є показниками розміру підприємства (Таблиця 2.3).

В підприємстві 3851 га земельних угідь знаходиться під сільськогосподарськими угіддями, в тому числі на ріллю припадає 100% земель. Структура землі в господарстві створює умови для вирощування зернових, технічних культур, які займають згідно попередніх досліджень центральне місце в структурі доходу.

Проведені розрахунки показали зменшення навантаження сільськогосподарських угідь на 1 середньорічного працівника – на 23 га у 2020 році до 2020 року відповідно. Що пов'язано зі скороченням площі ріллі на 372 га та зростання чисельності працівників на 11 осіб.

Збільшення вартості основних засобів вплинуло на ріст капіталозабезпеченості. Якщо в 2020 році на 100 га сільськогосподарських угідь припадало 377,6 тис. грн. основних засобів, то в 2022 році це показник зріс до 505,1 тис. грн., що становить приріст 33,8 %. Суттєве зростання вартості основних засобів, менш швидкими темпами в порівнянні з чисельністю працівників, обумовило зменшення капіталоозброєності праці на 1,2 %.

Отже, узагальнюючи проведений аналіз відмітимо, що в підприємстві за останні 3 роки відмічається зростання рівня забезпеченості трудовими ресурсами, збільшується капіталозабезпеченість та зменшується

капіталоозброєність, що в цілому надає потенційні можливості до збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.3 – Розміри ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Показники	2 020 р.	2 021 р.	2 022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				(+;-)	%
Площа с. г. угідь, га	4223	4150,0	3851,0	-372	91,2
з них рілля	4223	4150,0	3851,0	-372	91,2
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	47	69	58	11	123,4
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	14334,4	39694,6	19424,5	5090	135,5
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	29976,0	34634,5	33815,0	3839	112,8
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	7579,5	2895,0	3218,0	-4362	42,5
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	15947,5	17469,0	19452,0	3505	122,0
в т. ч. на 100 га с/г угідь, тис. грн.	377,6	420,9	505,1	127	133,8
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	339,3	253,2	335,4	-4	98,8
Приходиться ріллі на 1-го працівника, га	89,9	60,1	66,4	-23	73,9
Середньорічне поголів'я, гол.:					
великої рогатої худоби	1759	1320	1320	-439	75,0
в т.ч. корів	881	650	650	-231	73,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн., всього	17878,3	62858,5	27655,9	9778	154,7
з нього від рослинництва	15748,6	61394,4	25040,7	9292	159,0
тваринництва	2129,7	1464,1	2615,2	485	122,8
Обсяг виробництва, ц:					
Зерно	28510,9	90242,5	47723,0	19212	167,4
Соняшник	2363,0	12171,0	626,0	-1737	26,5
молоко	1420,0	1235,0	1638,0	218	115,4
Приріст живої маси великої рогатої худоби	134,4	117,0	113,5	-21	84,5
Приріст живої маси свиней	182,9	209,4	215,3	209	117,7

Джерело: Побудовано автором на основі додатків

Дані таблиці 2.4 дають можливість проаналізувати обсяги виробництва основних видів продукції у ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС».

Таблиця 2.4 - Обсяги виробництва основних видів продукції у ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Показники	2 020 р.	2 021 р.	2 022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Абсолютні величини				
Вироблено продукції рослинництва, ц				
зернові та зернобобові	28510,9	90232,0	47723,0	167,4
пшениця озима	19854,9	47875,0	33038,0	166,4
кукурудза на зерно	0,0	12542,7	0,0	х
ячмінь озимий	2222,0	16408,0	11202,0	504,1
ячмінь ярий	3603,0	12599,8	3171,0	88,0
горох	890,0	806,5	312,0	35,1
соняшник	2363,0	12171,0	626,0	26,5
ріпак озимий	2165,0	0,0	1821,0	84,1
кукурудза кормова	3743,0	21802,0	0,0	0,0
Вироблено продукції тваринництва, ц				
Приросту великої рогатої худоби	134,4	117,0	113,5	84,5
молоко	1420,0	1235,0	1638,0	115,4
свинина	182,9	209,4	215,3	117,7
Відносні величини				
Вироблено продукції рослинництва з розрахунку на 100 га ріллі, ц	2 020 р.	2 021 р.	2 022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-
зернові та зернобобові	675,1	2174,3	1239,2	183,6
пшениця озима	470,2	1153,6	857,9	182,5
кукурудза на зерно	0,0	302,2	0,0	0
ячмінь озимий	52,6	395,4	290,9	552,8
ячмінь ярий	85,3	303,6	82,3	96,5
горох	21,1	19,4	8,1	38,4
соняшник	56,0	293,3	16,3	29,1
ріпак озимий	51,3	0,0	47,3	92,2
кукурудза кормова	88,6	525,3	0,0	0,0
Вироблено продукції тваринництва на 100 га відповідних угідь, ц				
приросту великої рогатої худоби	3,2	2,8	2,9	92,6
молоко	33,6	29,8	42,5	126,5
свинина	4,3	5,0	5,6	129,1

Побудовано автором на основі додатків

Протягом 2020-2022 років характерним є зменшення обсягів виробництва наступних видів продукції: соняшнику – у 4 рази, гороху – на 65%, ріпаку на 15%. У 2022 році підприємство зменшило виробництво приросту великої рогатої худоби на 15%, а виробництво молока і приросту свиней зросло на 26,5% і 29,1% відповідно.

Забезпечити повсюдно зростання врожайності сільськогосподарських культур у ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» можливо шляхом підвищення родючості ґрунтів, впровадження передової технології виробництва, раціонального використання мінеральних і органічних добрив, широкої меліорації земель, проведення протиерозійних заходів, поліпшення насінництва, впровадження у виробництво найбільш урожайних сортів і гібридів, здійснення системи заходів щодо захисту рослин від хвороб, шкідників і бур'янів, усунення втрат врожаю, вдосконалення структури посівних площ, освоєння правильних сівозмін.

2.2. Аналіз рівня забезпеченості персоналом та характеристика організаційних аспектів економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників

Однією з передумов створення ефективної системи економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників є побудова раціональної організаційної структури управління з чітким розподілом функцій і обов'язків з управління персоналом серед керівників.

Організаційна структура управління персоналом - це сукупність органів організації та їх стійких зв'язків, що обумовлені її побудовою та забезпечують її цілісність.

Даючи загальну характеристику організаційної структури, можна виділити декілька положень, які визначають її значущість:

- спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами і співробітниками;
- забезпечує координацію всіх функцій управління;
- визначає функції, повноваження і відповідальність на управлінських рівнях;
- визначає оптимальну ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем, досягнення цілей та виконання функцій, виживання;
- визначає організаційну поведінку співробітників, тобто стиль управління і якість праці колективу.

Такий підхід, що відображає взаємозв'язок між структурою управління та функціями, є не тільки науково обґрунтованим, а й відповідає нагальним вимогам сьогодення - удосконаленню системи управління організації.

Організаційна структура ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» представлена на рисунку 2.2.

До підрозділів основного виробництва ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» відносяться тракторна бригада і тваринницькі ферми. Допоміжні підрозділи господарства включають складське господарство (склад паливо-мастильних матеріалів і центральний склад), зернотік автогараж і реммайстерня.

Функціональні служби господарства представлені бухгалтерською, економічною, зоотехнічною, енергетичною, агрономічною і інженерно-технічними службами. У директора є перший заступник. Функції управління персоналом виконує секретар директора, фактично виконуючі обов'язки з обліку і руху кадрів.

Організаційна структура управління ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» є лінійно-функціональною і характеризується двома рівнями управління: керівник господарства, його заступник і головні спеціалісти (І рівень), керівники первинних виробничих підрозділів (ІІ рівень).

Отже, згідно існуючої структури у директора господарства існує високий ступінь підпорядкованості, йому безпосередньо підпорядковано 21 працівників, що не відповідає нормативу - 5-8 осіб.



Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС»

Основні функції управління на себе бере директор – в сфері загальногосподарського керівництва; головний агроном – в сфері керівництва виробництвом; головний бухгалтер - в сфері керівництва фінансами та активами підприємства, головний економіст в сфері планово-економічної діяльності, головний агроном, головний зооінженер та головний енергетик – в сфері забезпечення технічної та технологічної сторони процесу виробництва.

Однією з передумов ефективного управління економічним та соціально-психологічним стимулювання працівників аграрних підприємств є прогнозування змін у соціальній структурі трудового колективу. Так, встановлення необхідних співвідношень різних категорій працівників за статтю і віком має за мету своєчасне забезпечення потреб сучасного виробництва у кадрах, адаптованих до ринкових умов господарювання та відповідно до вимог міжнародних стандартів якості (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Структура персоналу ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС»

Показники	2 020 р.		2 021р.		2 022 р.		2022р. до 2020р. +,-	2022 р. у % до 2020 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Облікова кількість працівників на кінець року, всього	47	100	69	100	58	100	11	123
Працівники, що мають вік:								
15 - 35 років	21	44,4	46	66,7	25	42,9	4	119
Працівників:								
жіночої статі	17	37	29	41,7	27	45,7	9	152
чоловічої статі	30	63	40	58,3	31	54,3	2	106
Кількість працівників, що мають освіту за освітніми рівнями:								
- неповна та базова вища освіта	15	31,1	21	31	20	33,8	5	134
- повна вища освіта	11	22,5	18	26	16	27,9	6	153
Кількість працівників, що отримують пенсію	9	18,5	29	41,7	5	7,9	-4	53

Побудовано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.5 свідчать, що кількість працівників підприємства за останні 3 роки є не стабільною. У 2022 році відбулося значне скорочення працівників у порівнянні з 2021 роком, а у 2021 році навпаки зростання по відношенню до 2020 року. Якщо характеризувати структуру персоналу то тут теж відбулися значні зрушення. Так, зросла кількість працівників що мають повну вищу освіту. В господарстві працюють більше працівників чоловічої статі (54,3%).

Для ефективної організації процесу виробництва продукції господарство потребує висококваліфікованих управлінських кадрів, які зможуть забезпечити вчасне виконання запланованих завдань та досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Оцінка якості персоналу свідчить про високий рівень частки працівників з вищою освітою (33,8%). Як видно з даних таблиці 2.5 рівень освіти управлінських працівників є досить високим. Значна частина їх є практиками – завідувач складним господарством, завідувач зернотоком. Тому підприємству необхідно приділяти більше уваги підвищенню кваліфікації працівників.

Кількість відпрацьованого працівниками господарства людино-годин в 2022 році порівняно з 2020 роком зросло за рахунок збільшення чисельності працівників (таблиця 2.6).

Але, зменшилася кількість невідпрацьованих годин. При цьому коефіцієнт використання робочого часу зменшився, що є негативним явищем і говорить про нераціональне використання робочого часу працівників.

Рівень дисципліни персоналу, що обчислюється як відношення невідпрацьованого часу до загальної кількості відпрацьованого часу зменшився на 35 відсоткових пункти, що свідчить про скорочення частки невідпрацьованого часу та підвищення рівня дисципліни персоналу.

В ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» трудові відносини регулюються згідно чинного законодавства, Генеральною та Галузевою угодами та колективними договорами.

Таблиця 2.6 - Використання робочого часу, люд.-год.

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2 020	2 021	2 022	
Фонд робочого часу, всього	180690	129090	206380	114,2
Відпрацьовано, всього	839902	59353	98330	117,1
Невідпрацьоване, усього	12710	10384	48602	76,5
у т.ч. щорічні відпустки	2366	2596	2456	103,8
тимчасова непрацездатність	5172	3894	3632	70,2
Відпрацьовано 1 працівником	1866	1787	1821	97,6
Рівень дисципліни персоналу	0,08	0,06	0,05	65,3
Коефіцієнт використання робочого часу	1,01	0,91	0,99	97,6

Побудовано автором на основі додатків

Праця в сільськогосподарському підприємстві оплачується відповідно до кількості та якості праці вкладеної кожним робітником у громадське господарство, за принципом: за добру працю, за кращі результати - вища оплата. Ріст оплати здійснюється на основі випереджаючого зростання продуктивності праці.

Нормативні документи, що регулюють соціально-трудові відносини в господарстві, такі як тарифні сітки, розцінки, положення про оплату праці, форми і системи оплати праці, умови посадових окладів, умови нарахування та розміри надбавок, премій, доплат, винагород та інших компенсаційних, заохочувальних та гарантійних виплат розроблені з дотриманням чинного законодавства та нормативних актів: Закону України «Про оплату праці» [18], Конституції України [34], Кодексу законів про працю [32] та інших.

Підставою для нарахування бухгалтерією заробітної плати є визначені умови та розміри нарахування заробітної плати, зокрема виконаних робіт, виробленої продукції, наданих послуг, підписані керівником виробничого підрозділу, галузевим спеціалістом, обліковцем та бухгалтером підприємства.

Заробітна плата – це одна з найскладніших економічних категорій і одне з найважливіших соціально-економічних явищ. Динаміка фонду оплати праці у ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Склад та структура фонду оплати праці ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС»

Показники	Роки						2022 у % до 2020
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	16829,0	8,8	11765,0	100,0	20951,0	23,9	124,5
в т.ч. фонд основної заробітної плати	1159,3	6,9	9117,9	77,5	3838,4	18,3	331,1
фонд додаткової заробітної плати	322,4	1,9	2647,1	22,5	1172,6	5,6	363,7
з нього:							
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	26,8	0,2	1111,8	9,5	453,8	2,2	1693,3
премії та винагороди, що носять системний характер							
випати, пов'язані з індексацією заробітної плати	171,3	1,0					
заохочувальні та компенсаційні виплати							
оплата за невідпрацьований час	124,4	0,7	1032,4	8,8	718,8	3,4	577,8
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	166623,8		170507,2		213785,7		128,3
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	13885,3		14208,9		17815,5		128,3
Мінімальна заробітна плата, встановлена державою, на кінець року, грн.	4173,0		5000,0		6500,0		155,8
Відношення середньомісячної заробітної плати в товаристві до мінімальної заробітної плати, %	332,7		284,2		274,1		x

Побудовано автором на основі додатків

Аналіз таблиці 2.7 свідчить про збільшення середньорічного фонду оплати праці 1 працівника у 2022 році порівняно із 2020 роком на 28,3%. Так, середньомісячний розмір заробітної плати у 2022 році складав 17815,5 грн.

Проаналізовано наявність пільг та гарантій, що надаються працівникам підприємства. Зауважимо, що соціально-психологічні фактори в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці і організаційних моментів. Головною метою застосування зазначених методів

є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи, а саме людського фактору.

Відомо, що основним фактором економічного стимулювання для працівників є заробітна плата. Розміри заробітної плати залежить від складності та умов праці, професійних та підприємницьких якостей працівника, результатів його праці, а також фінансово-господарської діяльності підприємства. Заробітна плата покриває всі витрати підприємства, незалежно від джерела фінансування.

Заробітна плата працівників підприємства - це фонд оплати праці (ФОП), загальна сума якого за цей період витрачається на заробітну плату основних виробничих кадрів підприємства, а також на зарплату працівників, які не входять до складу підприємства. виробництво.

У підприємства є два джерела фінансування соціальних виплат, пов'язаних з пільгами. По-перше, це кошти, які включаються до зарплати (заохочення та компенсаційні виплати) та елементи операційних витрат підприємства. По-друге, це частина прибутку компанії, що спрямовується на соціальний розвиток. Визначено, що головною відмінністю соціальних виплат від заробітної плати є відсутність залежності від продуктивності праці. Тому до складу виплат соціального характеру включаються виплати, пов'язані з наданими працівникам соціальними пільгами, зокрема на лікування, відпочинок, проїзд, працевлаштування (без допомоги з державних соціальних позабюджетних фондів).

2.3 Аналіз ефективності управління економічним та соціально-психологічним стимулювання працівників

У процесі аналізу встановлено, що серед працівників ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» є соціальні прошарки, істотно відмінні один від одного, передусім, за змістом праці і відповідно, за всією рештою соціальних параметрів, які визначають рівень їх соціального розвитку. Тому необхідне вимірювання рівня ефективності управління економічним та соціально-психологічним стимулювання персоналу, який відбиває ступінь використання найважливішого соціального ресурсу підвищення ефективності виробництва і розвитку особистості.

Як показав проведений аналіз, професійно-кваліфікаційна структура працівників в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» досить стабільна, але знаходиться на не високому рівні. Одним з найголовніших показників ефективності діяльності підприємства є показник виконання виробничих завдань, який надає змогу побачити, як працівники ставляться до виконання своєї професійної діяльності, тобто продуктивність праці.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів проводилось за допомогою показників продуктивності праці та трудомісткості.

Результати дослідження наявності та ефективності використання трудових ресурсів представлені в таблиці 2.9.

Аналізуючи дані таблиці 2.9 можна зробити висновок, що чисельність працівників господарства має тенденцію до росту. Це пов'язано з розвитком нових напрямків діяльності господарства.

На підставі аналізу ефективності використання трудових ресурсів в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» можна зробити висновок, що в досліджуваному підприємстві персонал працює досить ефективно: продуктивність праці зросла у 2022 р. за показниками виробництва валової продукції в розрахунку на одного працівника та отриманого чистого доходу відповідно.

Таблиця 2.9 - Ефективність використання трудових ресурсів в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 у % до 2020
Середньорічна кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	47	69	58	123,4
Фактично кількість відпрацьованого часу, тис. люд.-год.	84,1	131,0	103,8	123,4
в т.ч. в рослинництві	74,8	114,0	92,3	123,4
в тваринництві	9,2	17,0	11,4	123,4
Трудовий потенціал, тис. люд.-год.	93,5	137,3	115,4	123,4
Коефіцієнт використання робочої сили	0,899	0,954	0,899	100,0
Відпрацьовано 1 працездатним за рік, днів	223,6	237,4	223,6	100,0
Отримано на 1 середньорічного працівника, тис. грн.				
- валової продукції	304,99	575,28	334,91	109,8
- реалізованої продукції	414,2	950,7	531,7	128,2
-чистого прибутку	-212,87	9,22	0,17	x
Отримано на 1 відпрацьовану людину-годину, грн.				
- валової продукції	170,5	302,9	187,2	109,8
в т.ч. в рослинництві	176,0	338,6	185,9	105,6
в тваринництві	125,7	64,4	197,7	157,3
-чистого прибутку	-119,0	4,9	0,1	x

Побудовано автором на основі додатків

ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» потрібно приділити більшу увагу самореалізації працівників, самоконтролю та самовдосконаленню як індивіда загалом. Створити такий позитивний соціальний розвиток трудового колективу, щоб мотивація робітника переважала над обов'язком.

Працівник повинен мати кошти для свого власного розвитку, для задоволення своїх потреб, які є справедливою компенсацією за працю. Індивід може не брати участі у всіх суспільних відносинах, тобто він з певних міркувань (переконання, соціальний статус, величина зарплати) може бути не залучений в окремі види відносин.

Розглянемо ефективність існуючої системи стимулювання праці ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Ефективність системи стимулювання праці ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	166623,76	170507,24	213785,71	128,3
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	13885,3	14208,9	17815,5	128,3
Мінімальна заробітна плата, встановлена державою, на кінець року, грн.	4173	5000	6500	155,8
Відношення середньомісячної заробітної плати в товаристві до мінімальної заробітної плати, %	332,7	284,2	274,1	x
Отримано в розрахунку на 1-го працівника, тис. грн.				
- валової продукції	305,0	575,3	334,9	109,8
-чистого доходу	414,2	950,7	531,7	128,4
-чистого прибутку (збитку)	-212,9	9,2	0,2	x
Отримано на 1 грн. заробітної плати, грн.				
- валової продукції	0,9	3,4	0,9	108,8
-чистого доходу	1,2	5,6	1,5	127,3
-чистого прибутку (збитку)	-0,6	0,1	0,0	x

Побудовано автором на основі додатків

Дані таблиці 2.10 свідчать про істотне зростання ефективності системи стимулювання праці господарства, розглядати її позиції виробництва валової продукції в постійних цінах 2016 року та отриманого чистого доходу на 1 грн. витрат на оплату праці. Однак, слід відмітити, що середньомісячна заробітна плата в господарстві істотно вища ніж мінімальна в країні.

Отже, розмір заробітної плати в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» зростає, але це зростання не супроводжується відповідним ростом результативних показників господарської діяльності, тому необхідно розробити пропозиції щодо підвищення матеріальної зацікавленості працівників господарства.

Економічна ефективність господарювання ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Економічна ефективність господарювання ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС»

показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому за 2020- 2022 рр.	2022 р. +/- до 2020 р.
Отримано валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	14334,4	39694,6	19424,5	39047,5	-23419,0
Отримано чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн.	19467,0	65598,0	30840,0	51842,9	-4865,6
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	-10005,0	636,0	10,0	8712,0	-34869,0
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.					
валової продукції	339,4	956,5	504,4	1280,4	-1588,9
чистого доходу	461,0	1580,7	800,8	1627,8	-1261,2
чистого прибутку	-236,9	15,3	0,3	403,5	-1416,6
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, грн.:					
валової продукції	898,8	2272,3	998,6	1502,2	936,8
чистого доходу	1220,7	3755,1	1585,4	2155,6	2264,1
чистого прибутку	-627,4	36,4	0,5	53,4	-714,9
Отримано на одного середньорічного працівника, грн.					
валової продукції	305,0	575,3	334,9	532,5	-141,9
чистого доходу	414,2	950,7	531,7	721,9	150,0
чистого прибутку	-212,9	9,2	0,2	66,6	-394,2
Фондовіддача	0,90	2,27	1,00	1,5	0,9
Фондомісткість	1,11	0,44	1,00	0,8	-0,3
Рівень рентабельності, % підприємства	-38,4	1,2	0,01	19,0	-92,9

Побудовано автором на основі додатків

Аналіз таблиці 2.11 свідчить про зменшення вартості валової продукції на майже на 23419 тис. грн. Це вплинуло на зменшення ефективності використання ресурсів (землі, працівників), про що свідчить зниження

вартості отримання валової продукції на 100 га та на 1 середньорічного працівника, що зумовлено з одного боку скороченням вартості валової продукції а з іншого значним ростом кількості працівників.

Узагальнюючим показником ефективної діяльності підприємства є рентабельність. Зростання рівня рентабельності (за чистим прибутком) до 1,2% у 2021 році зумовлено зростанням чистого прибутку у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Таким чином, можна зробити висновок про зниження рівня ефективності виробничо-господарської діяльності ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» за деякими показниками, негативно відбивається на системі стимулювання працівників.

Узагальнюючи роль оплати праці як головного чинника мотивації персоналу ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» відмітимо, що в господарстві не використовуються в повній мірі можливості матеріального стимулювання працівників, а саме не розроблена система премій, заохочувальних виплат та компенсацій.

Також, протягом всього періоду дослідження ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» не здійснювало жодних витрат на: культурно-побутове обслуговування працівників, забезпечення працівників житлом, розвитку корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Формування структури комплексної системи стимулювання працівників

Формування системи стимулювання персоналу повинне підпорядковуватися певній методиці, яка може бути розроблена індивідуально для кожного підприємства, але якої слід неухильно дотримуватись. Метою аналізу кадрового потенціалу підприємства мають бути чітко сформовані стратегії, які забезпечують досить стабільне становище на регіональному ринку, однак існує низка проблем, вирішення яких потребує тактичних дій у всіх сферах соціально-економічної діяльності.

В даний час організація ефективної системи стимулювання персоналу є однією з найскладніших практичних проблем менеджменту. В ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС», як в інших організаціях типовими проблемами, пов'язаними з низькою мотивацією персоналу, є: висока плинність кадрів; висока конфліктність; слабкий зв'язок результатів праці виконавців та заохочення; відсутність умов для самореалізації потенціалів співробітників; слабка перспектива кар'єрного зростання, що відображається на робочому тонусі співробітників; протиріччя у відносинах між підприємцем та працівником.

На основі принципів розробки політики підприємства у сфері стимулювання праці, які значно впливають на формування складу і структури системи стимулювання, визначено співвідношення різних складових даної системи у зв'язку з їх «персональним» призначенням і стимулюючим впливом (рис.3.1).



Рисунок 3.1 - Схема формування системи стимулювання та преміювання праці персоналу підприємства ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС»
Джерело: Побудовано автором на основі[34]

Загальновідомо, що стимулювання як система має у своєму складі дві підсистеми: матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Основною складовою підвищення зацікавленості персоналу в ефективній роботі є розмір заробітної плати. Однак слід зазначити, що системи оплати праці та стимулювання персоналу на підприємстві суттєво різняться. Так, спостерігається значна різниця у розмірах мінімальної заробітної плати по підприємству в цілому, а також мають місце значні відмінності в оплаті різних груп персоналу. Отже, можна припустити, що посилення впливу суб'єктивних факторів при формуванні системи оплати праці на підприємстві може призвести до плинності кадрів, сприяти погіршенню соціально-психологічного клімату в організації, служити джерелом чуток, пліток, нездорових настроїв.

В даний час у практиці оцінки персоналу використовуються різні підходи, частина з яких ґрунтується на застосуванні експертних та кількісних методів. При цьому більшість дослідників вважає, що експертний підхід, що має найбільш тривалий досвід використання, при всіх своїх перевагах відрізняється високою суб'єктивністю, залежністю результатів оцінки від особистісних якостей експерта (досвіду, кваліфікації, характеру, переконань, мотивацій тощо).

В цих умовах кількісні методи розглядаються в якості альтернативного варіанту оцінки персоналу, що дозволяє знизити її суб'єктивність і залежність від минулого досвіду фахівця, що виконує оцінку за допомогою використання кількісної оцінки на основі умовних або натуральних величин (балів, рангів тощо).

З метою підвищення ступеня використання новаторського потенціалу та творчих здібностей персоналу, без чого в нинішніх умовах підприємство не може успішно конкурувати на ринку товарів та послуг, необхідно створити ефективну систему преміювання працівників за результатами праці. Механізм преміювання має пробуджувати у працівника ініціативу та підприємливість, зацікавленість, а також прагнення шукати вигоду та думати про перспективу.

Тільки тоді процес праці є для працівника цікавим, коли він зацікавлений у результатах своєї діяльності. Основне завдання преміювання - поставити розмір змінної частини заробітку в залежність від індивідуальних та колективних результатів праці.

Але, винагорода за продуктивність не повинна зводитись лише до грошових виплат, вона має охоплювати всю систему стимулів. Тобто, матеріальні стимули повинні доповнюватися соціальними і моральними., саме питанню нематеріальної мотивації персоналу підприємства не приділяється достатня увага і воно є відкритим як в теорії, так і на практиці. Як правило, незрілий керівник, який цінує гроші перш за все, швидше всього і стимулювати буде грошима. Він винагороджує співробітників, виходячи із своїх цінностей. Досвідчений, зрілий керівник, який усвідомлює свою місію, цінності та цілі, легко може визначити мотивацію інших людей та управляти нею в індивідуальному форматі. Так, за даними експертів із Price Waterhouse Coopers зазвичай винагороди керівників на 40% залежать від загальнокорпоративних досягнень, інші 40% - від функціональних показників і лише на 20% - від індивідуальних показників. На нашу думку, саме індивідуальний підхід до підбору тих чи інших стимулюючих засобів є основоположним при формуванні політики стимулювання працівників підприємства

Отже, тільки запровадження нового комплексного мотиваційного механізму дасть можливість працівникам ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» виконувати свої обов'язки з більшою продуктивністю, значно якісніше (Рис. 3.2).

Вибір того чи іншого методу мотивації персоналу ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» з врахуванням потреб працівників дозволить підвищити ступінь задоволеності працівників і вплине на ріст продуктивності праці та якості виконання функціональних обов'язків.



Рисунок 3.2 – Удосконалення елементів комплексної системи стимулювання працівників ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС»

Джерело: Побудовано автором

Узагальнюючі вимоги, що ставляться до побудови ефективної системи стимулювання персоналу на підприємстві [43,59,63,68,72,73], визначимо наступні умови:

1. Система стимулювання має відповідати стратегії розвитку бізнесу та організації, а також прийнятій політиці стимулювання. Це означає, що підстави стимулювання мають вибиратися виходячи з цілей розвитку, що становлять стратегію, що реалізується.

2. Застосування системи стимулювання має бути справедливим, тобто при виникненні підстави для стимулювання повинні застосовуватися лише ті форми, які зазначені в Положення про стимулювання персоналу як відповідні даній підставі. Ніякі стимули не повинні застосовуватись без відповідної підстави.

3. Застосування системи стимулювання має носити неминучий характер. Стимулювання має проводитися щоразу при виникненні відповідних підстав стимулювання.

4. Система стимулювання має бути відома всім працівникам підприємства.

Незважаючи на те, що матеріальне стимулювання має важливий вплив на підсумки роботи персоналу та досягнуті результати, необхідне комплексне забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

Для збільшення зацікавленості персоналу на підприємстві у результативності функціонування підприємства науковці виділяють низку необхідних напрямків [39,42,53,55]:

1) розвиток організаційної культури підприємства (система загальних для всього персоналу ціннісних орієнтацій та норм). За використання даного компонента можуть бути досягнуті: розуміння та визнання ціле підприємства, орієнтація на перспективу, узгодження взаємних інтересів між працівниками підприємства;

2) система участі (участь працівників у розподілі загальногосподарського результату, капіталу підприємства та розвиток співробітництва). Інструменти: справедливий розподіл результатів, участь у капіталі, розвиток відносин партнерства;

3) обслуговування персоналу (всі форми соціальних пільг, послуг та переваг, що надаються працівникам). Інструменти: безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку та розвантаження, заняття спортом, турбота про працівників, які потребують допомоги;

4) залучення персоналу до прийняття рішень (погодження з працівником певних рішень, які приймаються на робочому місці, у робочій групі). Інструменти: делегування відповідальності, добровільна участь у прийнятті рішень;

5) організація робочого місця (оснащення робочих місць технічними, ергономічними та організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреби працівників). Інструменти: технічні та організаційні допоміжні засоби, фізіологічні та психологічні елементи умов праці;

6) інформування працівників (доведення до працівників необхідних відомостей про справи підприємства). Інструменти: виробнича документація, збори колективу, звіти про роботу;

7) оцінка персоналу (система планомірної і формалізованої оцінки персоналу за визначеними критеріями). Інструменти: різні методи оцінки результатів праці і можливостей працівника.

Важливим фактором, що впливає на стабільність колективу та стимулює підвищення результативності праці, також є компенсаційний пакет, пропонується компаніями своїм співробітникам. В даний час система стимулювання працівників на підприємстві включають довгострокові та короткострокові виплати, передбачені, з одного боку, законодавством про працю, а з іншого специфікою та можливостями компанії:

- житлова допомога (позички на пільгових умовах або безоплатно, сприяння отриманню житла, компенсація квартплати);

- безкоштовне медичне обслуговування працівників;
- компенсація витрат на харчування протягом робочого дня (оплата обідів);
- часткова оплата витрат на освіту та підвищення кваліфікації.

Проведені дослідження діяльності працівників задіяних у виробництві сільськогосподарської продукції переконують, що для них рівень оплати праці чи іншої винагороди не виступає ключовим мотивом до продуктивної праці. Адже аналіз наявного стану доходів у сільському господарстві України переконує, що переважна більшість працівників аграрних підприємств працює у них отримуючи заробітну плату значно меншу ніж в інших галузях економіки.

Отже, для продуктивної сільськогосподарської діяльності доцільно застосовувати не лише матеріальні форми заохочення, а й інші. Оскільки навіть у загальновідомій теорії ієрархії потреб А. Маслоу наголошується, що для кожної людини важливу роль відіграють не лише матеріальні потреби, а й інші, зокрема, потреба визнання, потреба кар'єрного росту тощо.

Слід зазначити, що в аграрному секторі найгірші соціальні умови праці й відпочинку, більшість виробничих процесів виконується на відкритому повітрі, під дією різних погодних і кліматичних умов. Забезпеченість сільського населення об'єктами соціальної інфраструктури теж значно нижча, ніж в інших галузях економіки. Як наслідок, сільськогосподарська праця не є престижною, привабливою.

3.2. Впровадження системи грейдингу як інноваційної форми стимулювання персоналу

У сучасних умовах для ефективного здійснення господарської діяльності необхідне удосконалення оплати та стимулювання праці персоналу на підприємствах. Використання преміювання з метою додаткового

стимулювання персоналу є поширеною практикою для багатьох підприємств.

«Одним із сучасних систем оплати та преміювання праці є використання системи грейдингів, яка є однією з найсучасніших є система оплати праці та преміювання працівників, яка найкращим чином структурує розміри винагород працівникам, обґрунтовує справедливість виплат і дозволяє планувати кар'єрне зростання» [20].

«Грейдинг (або система грейдів) – це процедура або система процедур з проведення оцінки й ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються по групах, або грейдах, відповідно до їх цінності для підприємства» [38].

Для ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» пропонується такий методичний підхід щодо формування системи грейдів відповідно до кожної групи персоналу, що включає систему ключових показників оцінки ефективності особистого внеску працівника в результати господарської діяльності підприємства/відділу, моніторинг відповідності розробленої системи вимогам ринку праці та позиціонуванню підприємства на ринку праці; технології діагностики існуючих на підприємстві методів, форм і елементів системи стимулювання, а також діагностики мотивації працівників підприємства з метою дослідження мотиваційної структури і задоволеності працею.

Алгоритм формування системи матеріального грошового стимулювання (оплати праці) включає в себе такі етапи: категоризація персоналу підприємства; опис аналіз робочих місць (посад); оцінка й класифікація робочих місць (посад) за ступенем цінності кожного з них та ін.

Розглянемо можливості запровадження грейдової оплати праці на базі досліджуваного підприємства ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС». Для того, щоб отримати опис посад, було використано посадові інструкції підприємства.

На практиці використовуються різноманітні методи визначення вагомості чинників. Встановлення вагомості має здійснювати група експертів, до складу якої можуть входити фахівці, які розробляють цю систему, керівники різних рівнів управління, провідні професіонали і фахівці ДП ДГ.

Найпростішим у практичному використанні є метод бального оцінювання. Експерти мають оцінити важливість чинників за запропонованою шкалою.

Таблиця 3.1 – Коефіцієнти значимості чинників оцінювання посад у ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС», %

Чинник оцінювання	Коефіцієнт значимості
Управління працівниками	20
Відповідальність	15
Досвід роботи	13
Кваліфікація	15
Рівень впливу на роботу підприємства	22
Складність роботи	15
Разом	100

Джерело: Побудовано автором

З допомогою керівників та спеціалістів підприємства проведено бальну оцінку посад (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Бальна оцінка посад працівників ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС»

Посади	Чинники:					
	УП	В	ДР	К	РВ	СР
1	2	3	4	5	6	7
В.о. директора	6	6	5	6	6	6
Заступник директора	4	6	5	6	6	6
Юристконсульт	2	3	3	3	4	4
Завідувач науково-виробничого відділу рослинництва	2	3	4	5	3	4
Головний бухгалтер	4	6	4	4	4	4
Головний економіст	5	6	5	5	5	4
Головний агроном	5	6	5	5	5	4
Провідний агроном	1	2	3	4	3	2
Провідний агроном з рослинництва	1	2	4	4	2	4
Головний зоотехнік	4	3	4	2	3	4
Провідний ветлікар	2	6	4	5	2	4
Головний інженер	5	5	3	4	3	4
Інженер з охорони праці	3	5	2	3	3	2
Головний енергетик	4	4	3	4	3	3
Завідувач машинного двору	4	4	3	4	3	3
Гідротехнік	3	3	2	3	3	2
Головний механік	4	4	3	4	4	4
Менеджер зі збуту	4	4	3	3	3	4

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Керуючий зернотоком	4	4	3	4	3	4
Керуючий відділенням молочно-товарної ферми	3	4	3	3	3	3
Завідувач господарством	3	3	2	3	3	2
Завідувач центральним складом	3	3	2	3	3	2
Завідувач складом нафтопродуктів						
Старший інспектор з кадрів	3	1	4	3	1	1
Технік лаборант з дослідження молока	1	1	3	5	3	4
Керуючий відділенням ПСФ	2	2	4	5	3	4
Бухгалтер 1 кат.	2	2	3	4	3	5
Бухгалтер	1	3	3	4	3	4
Секретар керівника	1	1	2	1	4	3
Діловод	1	1	2	2	2	3
Обліковець	1	1	2	1	2	1
Оператор із штучного запліднення тварин та птиці	0	1	3	1	4	2
Комендант	1	1	1	1	1	1
Прибиральниця	1	1	1	1	1	1
Охоронець	1	1	1	1	4	1

Примітка: УП – управління працівниками; В – відповідальність; ДР – досвід роботи; К – кваліфікація; РВ – рівень впливу на роботу підприємства; СР – складність роботи

Джерело: Побудовано автором

На основі отриманої бальної оцінки експерти об'єднали усі посади у шість ґрейдів.

До першого ґрейду увійшли посади, що набрали менше 100 б., до другого - від 101 до 200, третього – від 201-300, четвертого – 301-400, п'ятого - 401- 500, шостого -501-600 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Ґрейд посад працівників у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГП-НІНС»

Посада	Сума балів з урахуванням значимості чинників	Ґрейд
1	2	3
В.о. директора	587	6
Заступник директора	547	6
Головний економіст	500	5
Головний агроном	500	5
Головний бухгалтер	430	5
Головний інженер	400	4
Головний механік	387	4

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Керуючий зернотоком	365	4
Провідний ветлікар	361	4
Головний енергетик	350	4
Завідувач машинного двору	350	4
Менеджер зі збуту	350	4
Завідувач науково-виробничого відділу рослинництва	338	4
Головний зоотехнік	333	4
Керуючий відділенням ПСФ	323	4
Юристконсульт	317	4
Керуючий відділенням молочно-товарної ферми	315	4
Бухгалтер 1 кат.	310	4
Інженер з охорони праці	302	4
Бухгалтер	290	3
Технік лаборант з дослідження молока	275	3
Гідротехнік	272	3
Завідувач господарством	272	3
Завідувач центральним складом	272	3
Провідний агроном з рослинництва	266	3
Завідувач складом нафтопродуктів	254	3
Провідний агроном	245	3
Старший інспектор з кадрів	209	3
Секретар керівника	209	3
Оператор із штучного запліднення тварин та птиці	187	2
Діловод	180	2
Охоронець	166	2
Обліковець	135	2
Комендант	100	1
Прибиральниця	100	1

Джерело: Побудовано автором

Виходячи з даних, наведених у табл. 3.3, видно, що до 6-го грейду відноситься виконуючий обов'язки директора підприємства та його заступник, до 5-го грейду – головний економіст, головний агроном, головний бухгалтер.

За даними табл. 3.4, співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого грейду становить 1:5,7, мінімальними – 1, 0: 1, 0, максимальними – 5,5: 5,9.

Таблиця 3.4 – Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС»

Грейд	Kmin	Kmax	Середнє значення у діапазоні	Абсолютне зростання Kсер	Відносне зростання Kсер %	Ширина діапазону	Перекриття у діапазоні
6	5,5	5,9	5,7	0,4	7,3	0,4	0,5
5	4,3	5,0	4,7	0,7	16,3	0,7	0,3
4	3,0	4,0	3,5	1,0	32,5	1,0	0,0
3	2,1	2,9	2,5	0,8	38,8	0,8	0,1
2	1,4	1,9	1,6	0,5	38,5	0,5	0,4
1	1,0	1,0	1,0	0	0	0,0	0

Джерело: Побудовано автором

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівника можуть переглядатися.

З урахуванням мінімальної заробітної плати встановленої в Україні з 1 січня 2023 року на рівні 6700 грн. отримуємо наступні місячні посадові оклади працівників (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Місячні посадові оклади у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС», визначені на основі системи грейдування

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6	36649	39329	37989
5	28810	33500	31155
4	20234	26800	23517
3	14003	19430	16716,5
2	9045	12529	10787
1	6700	6700	6700

Джерело: Побудовано автором

Загалом, впровадження такої системи оплати праці дасть змогу ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» забезпечити стимулюючий ефект для працівників, у разі визначення заробітної плати. Отже, новітні системи оплати праці слід вивчати вже сьогодні задля прискорення досягнення гідного рівня оплати праці працівників, враховуючи особистий вклад кожного з них в результативність роботи підприємства

Оцінка ефективності та обґрунтування запропонованих заходів у вигляді впровадження системи грейдингів є досить важким завданням, оскільки оцінити перспективну ефективність даної системи можливо лише приблизно. Однак незважаючи на це навіть приблизні розрахунки можуть підтвердити або навпаки спростувати необхідність та доцільність впровадження системи грейдингів в систему стимулювання праці ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС».

Як зазначають спеціалісти на основі позитивного досвіду впровадження системи грейдингів в систему стимулювання праці працівників підприємств оцінка посад відповідно до їх цінності для підприємства і розподіл по групах (Грейдах) «дозволяє підприємству отримати більш об'єктивну та точну основу для ефективної системи управління людськими ресурсами :

- оптимізувати чисельність персоналу від 5 до 15 %;
- скоротити фонд оплати праці на 5-30%;
- підвищити віддачу на кожну вкладену у співробітника гривню;
- вибудувати кар'єрні плани і навести порядок у навчанні;
- знизити плинність кадрів;
- підвищити продуктивність праці та мотивувати персонал на підвищення кваліфікації;
- гарантувати персоналу справедливість і прозорість системи заробітної плати» [20].

Враховуючи наявні діапазони щодо оптимізації чисельності персоналу та витрат на оплату праці здійснено оцінку ефективності впровадження системи грейдингів для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС» (табл. 3.6).

Наведені у табл. 3.6 дані, що характеризують ефективність системи оплати та стимулювання на підприємстві значно зросте від впливу системи грейдингів. При цьому зарплатовіддача у 2024 та 2025 роках у порівнянні з попередніми розрахунками зросте до 36,28 та 49,59 грн. відповідно проти

27,91 у 2022 році.

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності системи оплати та стимулювання праці за рахунок впровадження системи грейдингів

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна абсолютна, тис. грн.		Зміна відносна, %	
	2022 (базовий рік)	2024 (план)	2025 (план)	2024 / 2022	2025 / 2022	2024 / 2022	2025 / 2022
Вихідні дані							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	27655,90	32357,40	39799,61	4701,50	12143,71	117,00	143,91
Прибуток, тис. грн.	10,00	119,70	147,23	109,70	137,23	1197,00	1472,31
Фонд оплати праці, тис. грн.	990,90	891,81	802,63	-99,09	-188,27	90,00	81,00
Середньооблікова кількість працівників, осіб	58	54	50	-4	-8	93,10	86,21
Розрахункові показники							
Зарплатовіддача	27,91	36,28	49,59	8,37	21,68	130,00	177,67
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, %	3,58	2,76	2,02	-0,83	-1,57	x	x
Рентабельність витрат на оплату праці, %	1,01	13,42	18,34	12,41	17,33	x	x
Продуктивність праці, тис. грн. на 1 працівника	476,83	599,21	795,99	122,39	319,17	125,67	166,94

Джерело: Розраховано автором

Аналогічний позитивний вплив від впровадження системи грейдингів спостерігається і за іншими показниками ефективності. Зокрема питома вага заробітної плати в обсязі реалізованої продукції скоротиться до 2025 року до 2,02% проти 3,58% станом на 2022 рік.

Впровадження системи грейдингів дозволить підвищити рентабельність витрат підприємства на оплату праці до 18,34%, а продуктивність праці на підприємстві при цьому зросте до 795,99 тис. грн. на 1 працівника.

Отже, проведені розрахунки дають змогу зробити висновок про позитивний вплив впровадження системи грейдингів як фактору матеріального стимулювання праці ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС».

3.3. Соціальні програми, як напрямок стимулювання працівників

Досліджуючи ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» на предмет, які форми економічного стимулювання та соціально-психологічного стимулювання хотіли б бачити працівники, нами використано метод дослідження у формі опитування.

У дослідженні взяли участь 32 працівники підприємства різних відділів та служб, зокрема 64% – чоловічої статі. Респондентам було запропоновано обрати найбільш підходящі для них форми матеріального стимулювання та форми соціального стимулювання.

Висока зарплата як була, так і залишається пріоритетною умовою при виборі місця роботи. Хоча сьогодні це вже далеко не єдиний критерій. Все більше людей надають значення професійної самореалізації та кар'єрного зростання, престижності компанії та інших нематеріальних факторів. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів визначає принцип «Ефективність – справедливість», індивідуальної та колективної зацікавленості. Результати опитувань наведено у таблиці 3.7.

Таким чином, 15,6% респондентів вважають важливим виконання роботодавцем соціальних гарантій, встановлених законодавством.

Додатковий соціальний пакет складає 6,25%. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що корпоративні соціальні програми починають усі ширше поширюватися в організаціях та працівники сприймають такі програми як стимулюючий чинник їхньої трудової діяльності.

Слід звернути увагу і на ще один важливий момент. Багато соціальних програм (наприклад, пенсійні) влаштовані таким чином, що отримання бонусів залежить від результатів праці працівника.

Безперечно, це створює додаткові стимули до праці. І це також відзначали у своїх відповідях респонденти.

Таблиця 3.7 – Відповіді респондентів на запитання «Що для Вас найважливіше при влаштуванні на роботу?», у % до загальної кількості опитаних

Стимули	2022 рік	%
Розмір заробітної плати	7	21,88
Соціальні гарантії, визначені законодавством	5	15,63
Можливість професійної самореалізації та кар'єрного зростання	4	12,50
Зручний режим, графік, місце роботи	3	9,38
Комфортні умови праці	2	6,25
Престижність роботи	2	6,25
Додатковий соціальний пакет	2	6,25
Пенсійні відрахування з усієї зарплати	2	6,25
Сприятлива соціально-психологічна атмосфера	1	3,13
Навчання персоналу	1	3,13
Стимулювання вільним часом	1	3,13
Визнання результатів кар'єри	1	3,13
Важко відповісти	1	3,13
Всього:	32	100%

Джерело: Побудовано автором

Виходячи з результатів соціологічного опитування, ДП «ДГ «Южний» СГП-НІНС» було запропоновано акцентувати увагу на трьох формах стимулювання праці працівників, за які проголосувала найменша кількість працівників (можливо працівники мало обізнані про ці форми): соціально-психологічна атмосфера, стимулювання вільним часом, навчання персоналу та визнання результатів кар'єри.

Першою формою запропонованої для впровадження на ДП «ДГ «Южний» СГП-НІНС» є стимулювання вільним часом. Стимулювання вільним часом полягає у виділенні роботодавцем одного вільного дня для самостійного вивчення працівниками підприємства нових стандартів, ГОСТів, регламентів та законодавства. Однак, дана форма стимулювання повинна застосовуватися не для всіх працівників, а лише для тих, хто не може виконувати свої обов'язки

без знання цих норм. На досліджуваному нами підприємстві до таких працівникам слід зарахувати: інспектора відділу кадрів, юрист-консультанта, співробітників агрономічного та зоотехнічного відділів, співробітників відділу бухгалтерії, співробітників інженерно-технічного, енергетичного відділів та відділу безпеки та охорони праці.

Впровадивши таку форму, як навчання персоналу, підприємство стимулюватиме працівників для побудови трудової діяльності. Щоб уникнути звільнення навченого за рахунок коштів роботодавця співробітника перехід в інше підприємство необхідно укласти угоду, згідно з якою, працівник буде зобов'язаний відпрацювати на цьому підприємстві певний термін, не звільняючись без поважних причин. У в іншому випадку необхідно повернути роботодавцю кошти, витрачені на його навчання. Ці тактичні прийоми повинні мати юридичну силу, закріплену в угодах. Роботодавець може використовувати навчання, щоб утримати цінного працівника для підприємства. Відмітимо, що навчати потрібно не весь персонал, а лише тих, хто досяг певних результатів (Виконав план, не мав дисциплінарних стягнень за минулий рік, здавав звіти у строки, у відсутності запізнень на роботу т. ін.). Такий підхід буде стимулювати працівників, які прагнуть посадового зростання та саморозвитку. Особливе місце посідає у цьому переліку самоконтроль якості виконання зобов'язань.

Визнання результатів трудової діяльності працівників є третьою формою стимулювання, яку необхідно запровадити для підприємства. Визнання результатів трудової діяльності є менш витратною формою стимулювання. Розпочати впровадження форми визнання результатів праці слід з вручення дипломів, грамот найкращим працівникам місяця, року. Слід розміщувати фотографії найкращих працівників на дошці пошани і навіть на сайті підприємства.

Поза увагою не можна залишати і соціальні пакети підприємства.

Нині без пропозиції соціального пакета керівництво неспроможне створити свій штат висококваліфікованих працівників. Аналізуючи підсумки

опитувань, проведених порталом work.ua, можна зробити висновок, що у українській трудовій практиці для ефективної організації роботи та стимулювання до праці персоналу роботодавцями часто використовується соціальний пакет.

Стандартним елементом системи мотивації персоналу та однією з вимог, які пред'являються кандидатом з високою кваліфікацією до потенційного місця роботи, є соціальний пакет (як соціальний захист працівника).

Соціальним пакетом називаються блага, що надаються співробітникам поверх того, що встановлено законами; система пільг і компенсацій матеріального й нематеріального характеру, що надаються підприємством співробітникам у якості однієї зі складових заробітної плати або ж бонусів до неї; соціальні виплати та корпоративні свята, що надаються компанією своїм співробітникам тощо.

Соціальний пакет підприємства являє собою сукупність пільгових послуг, благ та гарантій, встановлених на законодавчому рівні (з боку держави), а також добровільні позазарплатні витрати підприємства на співробітників, що спрямовані на забезпечення комфортного існування працівника на робочому місці (з боку роботодавця).

Поняття соціального пакету законодавчо не закріплене, проте в Кодексі законів про працю [32] є розділи, присвячені гарантіям та пільгам, що надаються працівникам на підприємстві. Серед них: оплачувана щорічна та додаткова відпустки, оплата листків непрацездатності, відрахування в соціальні фонди, оплата передпологової та післяпологової відпустки, оплачувана відпустка по догляду за дитиною при досягненні нею трирічного віку тощо. Всі вони визначають законодавчо закріплені обов'язки роботодавця щодо найманих працівників і формують обов'язковий соціальний пакет.

Отже, соціальний пакет ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» може мати наступну структуру (рис. 3.3).

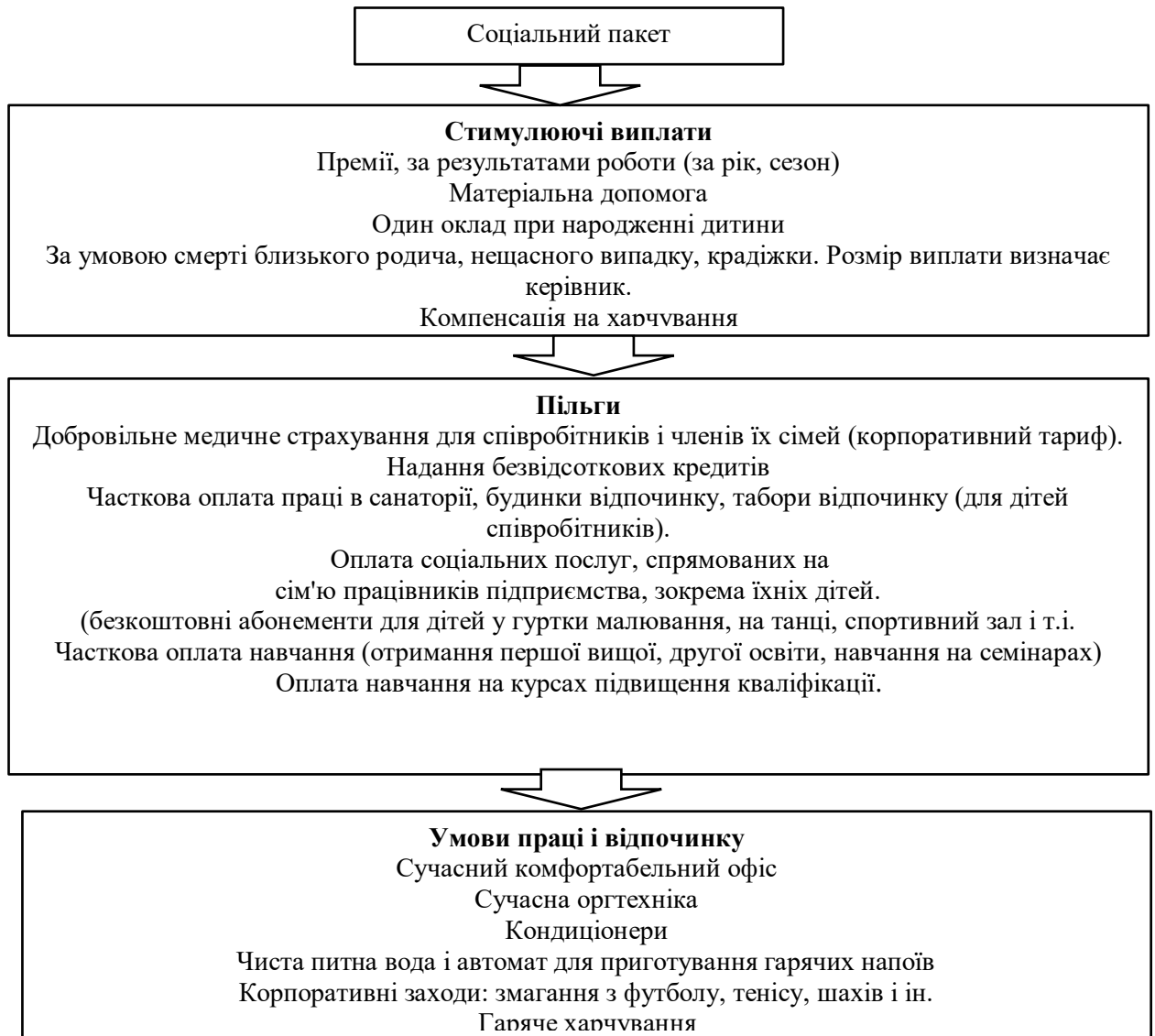


Рисунок 3.3 - Складові соціального пакету ДП «ДГ «Южний» СГП-НІНС»

Джерело: Побудовано автором

До обов'язкового соціального пакету відноситься все, що роботодавець зобов'язаний надавати своєму працівнику за законами країни. До конкурентного соціального пакету можна віднести комплекс пільг, який підприємство-роботодавець додає до зарплати за власним бажанням крім того, що може надати держава. Під компенсаційним соціальним пакетом розуміють міри, спрямовані

на повернення працівнику особистих коштів, що витрачалися ним у процесі виконання роботи.

Конкурентний та компенсаційний пакети призначені для створення співробітнику таких умов, щоб він працював з максимальною ефективністю. В даний час, коли рівень зарплат на різних підприємствах практично однаковий, залучити необхідного кваліфікованого спеціаліста вдається тільки за рахунок більш цікавих виробничих завдань та більш привабливих пільг та компенсацій. Саме тому на підприємстві є сенс надавати конкурентний та компенсаційний соціальні пакети.

Як свідчить практика, при наповненні соціального пакету (додаткові пільги) на сільськогосподарському підприємстві, в першу чергу, враховується вікова структура персоналу, стаж роботи,

Отже, за допомогою соціального пакету може вирішуватися ряд таких завдань, як контроль за плинністю кадрів, підвищення мотивації співробітників, збільшення показника продуктивності праці, залучення на підприємство кваліфікованих співробітників, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, поліпшення іміджу підприємства серед партнерів.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендації щодо удосконалення економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» дозволило зробити наступні висновки:

1. Стимулювання – це сукупність зовнішніх процесів, елементів і методів на мікро-, мезо-та макрорівнях, які направляють і підтримують працююче населення в досягненні результатів трудової діяльності за умови отримання ними виплат стимулюючого характеру.

Стимулювання праці як спосіб управління передбачає використання всього різноманіття існуючих форм та методів регулювання трудової поведінки. Стимулювати працівників на успішну побудову кар'єри можна, застосовуючи наступні два види стимулювання: економічне та соціально-психологічне.

2. Методичні засади формування, планування, розробки та використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві зазвичай базуються на принципах ефективності, справедливості і мотивації. У процесі використання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці на підприємстві важливо враховувати унікальні особливості конкретної організації, її культуру і цінності, а також індивідуальні потреби і мотивацію працівників.

3. Виявлено, що проблема оцінки ефективності систем стимулювання праці на підприємстві є комплексною. Для її вирішення використовуються різні методи, які можуть бути об'єднані у групи, такі як методи обстеження, методи обґрунтування, методи аналізу та комплексні методики. Ці методи дозволяють робити обґрунтовані висновки щодо ефективності систем стимулювання праці на підприємстві.

4. В Україні оплата праці залишається вкрай низькою, хоча і спостерігається тенденція до поступового зростання. Такі тенденції

створюють сприятливі умови для зростання економічного та соціально-психологічного стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств.

В аграрному секторі найгірші соціальні умови праці й відпочинку, більшість виробничих процесів виконується на відкритому повітрі, під дією різних погодних і кліматичних умов. Забезпеченість сільського населення об'єктами соціальної інфраструктури теж значно нижча, ніж в інших галузях економіки. Як наслідок, сільськогосподарська праця не є престижною, привабливою.

ДП «ДГ «Южний» СГП-НЦНС» має зерно-технічний напрямок виробництва. В підприємстві за останні 3 роки відмічається зростання рівня забезпеченості трудовими ресурсами, збільшується капіталозабезпеченість та зменшується капіталоозброєність, що в цілому надає потенційні можливості до збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

Чисельність працівників господарства має тенденцію до росту. Це пов'язано з розвитком нових напрямків діяльності господарства.

5. Організаційна структура управління ДП «ДГ «Южний» СГП-НЦНС» є лінійно-функціональною і характеризується двома рівнями управління: керівник господарства, його заступник і головні спеціалісти (І рівень), керівники первинних виробничих підрозділів (ІІ рівень).

Аналіз складу та структурм фонду оплати праці ДП «ДГ «Южний» СГП-НЦНС» свідчить про збільшення середньорічного фонду оплати праці 1 працівника у 2022 році порівняно із 2020 роком на 28,3%. Проаналізовано наявність пільг та гарантій, що надаються працівникам підприємства.

Визначено, що головною відмінністю соціальних виплат від заробітної плати є відсутність залежності від продуктивності праці. Тому до складу виплат соціального характеру включаються виплати, пов'язані з наданими працівникам соціальними пільгами, зокрема на лікування, відпочинок, проїзд, працевлаштування (без допомоги з державних соціальних позабюджетних фондів).

6. На підставі аналізу ефективності використання трудових ресурсів в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» можна зробити висновок, що в досліджуваному підприємстві персонал працює досить ефективно: продуктивність праці зросла у 2022 р. за показниками виробництва валової продукції в розрахунку на одного працівника та отриманого чистого доходу відповідно.

Узагальнюючи роль оплати праці як головного чинника мотивації персоналу ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» відмітимо, що в господарстві не використовуються в повній мірі можливості матеріального стимулювання працівників, а саме не розроблена система премій, заохочувальних виплат та компенсацій.

Розмір заробітної плати в ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» зростає, але це зростання не супроводжується відповідним ростом результативних показників господарської діяльності, тому необхідно розробити пропозиції щодо підвищення матеріальної зацікавленості працівників господарства.

Протягом всього періоду дослідження ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» не здійснювало жодних витрат на: культурно-побутове обслуговування працівників, забезпечення працівників житлом, розвитку корпоративної культури.

7. На основі принципів розробки політики підприємства у сфері стимулювання праці, які значно впливають на формування складу і структури системи стимулювання, визначено співвідношення різних складових даної системи у зв'язку з їх «персональним» призначенням і стимулюючим впливом.

Запровадження нового комплексного мотиваційного механізму дасть можливість працівникам ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» виконувати свої обов'язки з більшою продуктивністю, значно якісніше.

8. З метою удосконалення економічного стимулювання пропонується використання грейдової системи оплати праці. За допомогою керівників та спеціалістів підприємства проведено бальну оцінку посад. Впровадження такої системи оплати праці дасть змогу ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» забезпечити стимулюючий ефект для працівників, у разі визначення заробітної

плати, за методом грейдів. Впровадження системи грейдингів дозволить підвищити рентабельність витрат підприємства на оплату праці до 18,34%, а продуктивність праці на підприємстві при цьому зросте до 795,99 тис. грн. на 1 працівника.

9. Досліджено ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» на предмет, які форми економічного стимулювання та соціально-психологічного стимулювання хотіли б бачити працівники. Виходячи з результатів соціологічного опитування, ДП «ДГ «Южний» СГІ-НІНС» було запропоновано акцентувати увагу на трьох формах стимулювання праці працівників, за які проголосувала найменша кількість працівників (можливо працівники мало обізнані про ці форми): соціально-психологічна атмосфера, стимулювання вільним часом, навчання персоналу та визнання результатів кар'єри.

Обґрунтовано запровадження соціального пакету на підприємстві, що являє собою сукупність пільгових послуг, благ та гарантій, встановлених на законодавчому рівні (з боку держави), а також добровільні позазарплатні витрати підприємства на співробітників, що спрямовані на забезпечення комфортного існування працівника на робочому місці (з боку роботодавця).

За допомогою соціального пакету може вирішуватися ряд таких завдань, як контроль за плинністю кадрів, підвищення мотивації співробітників, збільшення показника продуктивності праці, залучення на підприємство кваліфікованих співробітників, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, поліпшення іміджу підприємства серед партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В. К., Комар Ю.М., Комар С.Ю. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Харків. 2010. 256 с.
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №9. С. 232-236.
3. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2011. Вип. 20(1). с. 139-145.
4. Богиня Д.П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Богиня Д.П., Л.І. Долгова, Г.Т. Куликов, Л.С. Лисогор та ін. Київ, 2009. 182 с.
5. Бойчук І.М. Економіка підприємства: навч. посібн. Київ. 2010. 400 с.
6. Боярчук Л. В. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналу. *Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014 р.* Ч. 2 Суми, 2014. С. 90-94.
7. Вареник І.В., Кантур А.І. Ефективні методи мотивації і стимулювання персоналу. *Молодий вчений*. 2022. №6(46). С. 391-394.
8. Васюта В. Б., Васюта В. В. Удосконалення системи планування витрат на оплату праці на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. № 88. С. 133-141.
9. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15
10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

11. Волкова М.В., Шевченко В.С. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства. URL: http://mmgh.kname.edu.ua/images/Shevchenko/sozialna_motivaziya.pdf (Дата звернення 23.11.2022)
12. Волковська В.І. Стимулювання праці на підприємстві та шляхи підвищення його ефективності в сучасних умовах господарювання. *Капіталізація підприємств та фінансових організацій: теорія і практика: тези доп. І Наук.-практ. Конф. (Донецьк, 27 трав. 2011 р.).* Донецьк, 2011. С. 79–80.
18. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР URL: https://kodeksy.com.ua/pro_oplatu_pratsi.htm (Дата звернення 22.01.2023)
19. Зборовська О. М., Галан О. Є. Функціонально-вартісний аналіз трудового потенціалу підприємства. *Проблеми економіки.* 2014. № 1. С. 199–203.
20. Збрицька Т. П. Застосування та розвиток грейдингу як спосіб мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького нац. унів.* 2022. Т. 1, №5. С. 143–148.
21. Іваницька С.Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>.
22. Іванова М.І., Варяниченко О.В. Порівняння та використання сучасних методів організації оплати праці. *Ефективна економіка.* 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5600> (Дата звернення 18.11.2022)
23. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФі.* №5. 2016. С. 34–38.
24. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб.. Київ, 2004. 272 с.
25. Калінін А. Бібліографічний опис для цитування: Калінін А. М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного

підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 210-218.

26. Катречко М.О. Мотиваційні аспекти стимулювання праці в Україні в сучасних умовах. *Економіка: проблеми теорії та практики*. №194. 2017. С. 694– 704.

27. Кафлевська С.Г., Садовські А. Є. Стимулювання праці як фактор підвищення її продуктивності у сільськогосподарському виробництві. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. 2022. Випуск 2 (64). URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/867.pdf> (Дата звернення 14.11.2022)

28. Киш Л.М. Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №13-2. С. 89-95.

29. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. архів Житомирського державного технологічного університету* URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/5862> (Дата звернення 22.11.2022)

13. Гетьман О. О., Салімов А. А. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах. *Молодий вчений*. 2015. № 5. С. 12 -16.

14. Гончаров В.М. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки. Київ, 2010. 112 с.

15. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Київ. 2016. 270 с.

16. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В.М. Гиньова, М. М. Новикова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. Харків, 2010. 428 с.

17. Забавіна К. Ю., Сафонова Т. В. Інвестиції у розвиток персоналу підприємств як умова нагромадження її людського капіталу. Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2016. № 4, т. 1. С. 57-60.
31. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 84-91.
32. Кодекс законів про працю України: із змінами, внес. згідно із Законом № 2952VI (295217) від 01.02.2011. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 10. Ст. 68.
33. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ, 2003. 230 с.
34. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30.
35. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків. 2013. С. 168–172.
36. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. №4. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Дата звернення 11.11.2022)
37. Литвин О. Механізми побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. №2. Т.1. 2011. С. 79–84.
38. Лозовський О.М., Таран О.А., Таран В.С. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2019. с. 780
39. Лосікова О.О. Матеріальне стимулювання – основна мотиваційна складова організації праці на підприємствах транспорту. *Науковий вісник: зб.наук. праць: статті*. Вип. 13. 2018. С. 13-24.
40. Лосікова О.О. Мотивація та стимулювання праці у контексті інституціоналізму. *Науковий вісник*. Вип.4. 2006. С. 274-283.
41. Лукашевич М.П. Соціологія праці. Київ, 2014. 440 с.

42. Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. Технології та дизайн. 2014. № 2. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_18 (Дата звернення 8.04.2023)
43. Міценко, Н. Г., Стецишин М. Т. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. *Науковий вісник*. 2015. Вип. 15.2. С. 268–271.
44. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник: для студ. вищ. навч. закладів, що навчаються за спец. «Менеджмент організації», «Управління персоналом» / ред. А. Я. Кібанова. Київ, 2012. 523 с.
45. Мотивація персоналу/ А. М. Колот. Київ,, 2006. 340 с.
46. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ,, 2007.156 с.
47. Назарбаєва Р. Система організації оплати праці: між необхідністю та справедливістю. *Оплата праці: організація та облік: збірник систематизованого законодавства*. Київ, 2019. Вип. 10. С. 61–66.
48. Назарова Г. В., Степанова Э. Р. Стимулювання трудової діяльності як складовий елемент концепції гідної праці. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 6. с. 221-225.
49. Новікова М. М. Економічний механізм взаємодії системи управління трудовим потенціалом підприємства та бізнес-середовища. Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності: праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135–141.
30. Климчук, А.О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Міжнародна науково-практична конференція (м. Харків, 24-25 квітня 2009 р.). Харків, 2009. № 8. С. 45.
50. Овсяк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 314-318.

51. Ор'єва К.В., Крамаренко А.В. Управлінський потенціал системи грейдування на підприємстві. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. 2015. Т. 20. Вип. 2/1. С. 105-109.
52. Павлюк В. А. Особливості стимулювання праці на підприємствах України. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 134-136.
53. Погорєлова Т. О., Юрченко В. А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ": зб. наук. пр. Харків*, 2015. № 26 (1135). С. 96-102.
54. Погріщук Б.В., Марченко О.І. Планування і контроль на підприємстві. Підручник. Тернопіль, 2015. 682 с.
55. Семенова Л.Ю., Вірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. №1(28). С. 150-155.
56. Сіренко Н. М., Щербина Ю. О., Юрченко О. Г. Удосконалення організації розрахунків з оплати праці у сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 5. С. 352-355.
57. Слиньков, В. Н. Мотивація, стимулювання та оплата праці: практичні рекомендації. Київ, 2008. 336с.
58. Сметанюк О. А., Роча Хорхе Густаво Дельгадо Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2020. № 86. С. 206-213.
59. Степанова Е. Р. Стимулювання персоналу підприємства в умовах економічної та політичної кризи. *Бізнес Інформ*. 2014. №6. С. 390–393.
60. Строченко Н.І., Коблянська І.І. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник для студентів економічного напрямку підготовки денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр». Суми, 2015. 272 с.
61. Тарасенко В.А. Аналіз підходів до визначення категорії «стимулювання праці». Матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. та

молодих учен., 25 груд. 2013 р., м. Дніпропетровськ. URL: <http://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/147362/1/70-72.pdf>. (Дата звернення 8.12.2022)

62. Татомир І. Л. Розвиток форм і методів стимулювання в системі мотивації праці. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 4. С. 129-133.

63. Теорія і практика управління персоналом: Навч. Метод. посіб. / Авт. та уклад. П.В. Щокін. Київ, 2008. 256 с.

64. Тяхтій М. П., Бережний Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4(2). С. 47-50.

65. Удовиця О. Ф., Пасчина Г. П. Удосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах виноробної галузі (на прикладі ПрАТ "Одесавинпром"). *Економіка харчової промисловості*. 2017. Т. 9, № 2. С. 47–53.

66. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*: збірник наукових праць: у 2-х вип. Маріуполь, 2015. Вип. 2, Т. 3. С. 112–117.

67. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

68. Філіпішин, І. В., Зубрикiна М. В. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*: зб. наукових праць. Краматорськ, 2015. N 2 (35). С. 204–209.

69. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку [Текст]: монографія. Луганськ, 2010. 240 с.

70. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131-137.
71. Шахно А.Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. № 6 (44). 2021. С.187 -194.
72. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 5. С. 257-266.
73. Яценко О. І., Шевцова А. О. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці. *Науковий вісник НЛТУ*. 2016. Вип. 16.1. С. 284- 289.
74. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm Сайт Державної служби статистики України. Розділ Сільське, лісове та рибне господарство