Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«12»__червня___ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№15 від «12» червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **«Удосконалення механізму стимулювання персоналу підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу, групи МЕ-22мб(2)
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Борисенко Валерія Валеріївна
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник к.пед.н., доц. Липчанський В.О.
(прізвище, ініціали, підпис)
Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 7
1.1. Поняття стимулювання праці 7
1.2. Різновиди стимулів та їх сутність 14
1.3. Системи стимулювання персоналу на підприємстві 21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС» 27
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» 27
2.2. Аналіз господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» 34
2.3. Оцінка системи стимулювання персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» 40
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС» 48
3.1. Загальні рекомендації по вдосконаленню системи стимулювання трудової активності на ПП «Агрореммаш-Плюс» 48
3.2. Організаційний механізм впровадження нематеріальних стимулів праці на ПП «Агрореммаш-Плюс» 55
ВИСНОВКИ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65
ДОДАТКИ 69

ВСТУП

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від професіоналізму та ефективності роботи його співробітників. Саме персонал формує конкурентні переваги підприємства, сприяє підвищенню його статусу та покращенню ринкових позицій, забезпечуючи ефективну та прибуткову діяльність у довгостроковій перспективі. Тому стимулювання працівників до трудової активності є ключовим питанням в будь-якій організації, яка має підприємницьке спрямування.

Змінюючись під впливом війни, підходи до стимулювання працівників в Україні стали більш гнучкими, соціально орієнтованими та комплексними. Ситуація, що склалася, вимагає від роботодавців адаптації методів мотивації та стимулювання, беручи до уваги нові виклики та особливості. Врахування індивідуальних потреб працівників, надання підтримки у складних ситуаціях та створення безпечних умов праці стали ключовими аспектами успішного управління персоналом. Ці зміни сприяють підвищенню мотивації працівників, їхній лояльності та продуктивності, що є важливим для збереження стійкості підприємств у складних умовах. В таких умовах грамотна політика управління людськими ресурсами стає передумовою для формування стратегічної ефективності та стабільності підприємства.

Це вимагає визначення шляхів підвищення стимулювання праці працівників та розроблення механізмів підвищення результативності праці. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умови ефективної системи стимулювання, що ґрунтується на вивченні потреб працівників та їх прагнень до розвитку. Недостатня ж мотивація може стати стримуючим фактором, що гальмує зростання показників ефективності діяльності.

Отже, питання вдосконалення механізму стимулювання праці на підприємстві є вкрай актуальним. Це обґрунтовує вибір теми дослідження, визначає його мету та завдання, адже ефективне стимулювання працівників є

основою для досягнення високих результатів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Питаннями стимулювання праці переймалися велика кількість дослідників, серед яких: С. Арефьев , Д. Богиня, А. Волківська А.,.А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, І.М. Сочинська-Сибірцева, І. Завадський, А. Колот, О. Віханський, В. Сладкевич, О. Кузьмін, Г. Осовська, Т. Семенюк та ін. Систему стимулювання праці саме на агропромислових підприємствах вивчали: В. Білик, Ю. Кравчик, Б. Литвинчук, М. Місевич, Г. Циганенко та ін. Достатність наукових досліджень на тему стимулювання праці дозволяє розглядати механізм заохочення працівників з різних боків та здійснювати пошук нових рішень та комбінацій методів стимулювання працівників підприємства.

Метою даної кваліфікаційної роботи є систематизація та розгляд теоретичних та практичних аспектів механізму стимулювання праці на підприємстві.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні основи стимулювання праці через такі поняття, як стимул, мотивація та стимулювання;
- визначити та описати види стимулів;
- дослідити зміст системи стимулювання праці на підприємстві;
- розглянути організаційно-управлінську діяльність ПП «Агроремаш-Плюс»;
- описати організаційну структуру управління підприємства;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- надати оцінку діючому механізму стимулювання праці на досліджуваному підприємстві;
- сформувати рекомендацій щодо вдосконалення механізму стимулювання праці на ПП «Агроремаш-Плюс».

Предмет дослідження - система стимулювання праці працівників, зокрема на ПП «Агрореммаш-Плюс». Об'єктом дослідження виступає діяльність ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2021-2023 роки, основним видом діяльності якого є виробництво та реалізація машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

Використані методи досліджень надали змогу в повній мірі вивчити та систематизувати інформацію щодо стимулювання праці на підприємстві. Серед них основні: аналіз та синтез, групування, системний підхід, логічний аналіз, порівняння, графічний метод опитування тощо.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини, та висновків, списку використаної літератури у кількості 32 джерел та 6 додатків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні механізму стимулювання праці на підприємстві, який враховує специфіка діяльності підприємства, структура персоналу, ціілі та фінансові можливості підприємства, а також сучасні виклики ринку праці. Це, в совю чергу, дозволяє ефективніше використовувати потенціал працівників.

Практичне значення отриманих результатів відображається у впровадженні комплексу нематеріальних стимулів для ПП «Агрореммаш-Плюс», в основі якого вивчення індивідуальних потреб працівників. Розробка та реалізація таких стимулів, як навчання, професійний розвиток, психологічна підтримка, гнучкі графіки роботи та організація корпоративних заходів, дозволяє створити позитивне робоче середовище. Це не тільки підвищує продуктивність праці, але й сприяє зниженню плинності кадрів, що особливо важливо для малого підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами.

Результати випускної кваліфікаційної роботи апробовані на X Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (м. Кропивницький, ЦНТУ, 19 квітня 2024 р.). Тема доповіді: «Особливості стимулювання працівників на сільськогосподарському підприємстві».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття стимулювання праці

У системі менеджменту будь-якого організаційного об’єднання важлива роль належить стимулюванню працівників. Ідеально налагоджені фінансово-економічні, соціальні чи технічні системи не можуть функціонувати без вмотивованого персоналу, адже саме працівник є ключовою ланкою, рушійних силою, завдяки якій відбувається ріст та досягається стабільність всіх систем організації.

Стимулювання праці спрямоване на формування мотиваційних механізмів, що призводить до підвищення продуктивності праці, як окремого працівника, так і всього колективу. А це, в свою чергу прямо відбивається на кінцевих результатах підприємницької діяльності.

Доцільно дослідити зв'язок мотивації праці із стимулюванням праці та спростувати проблему ототожнення цих понять.

Мотивація та стимулювання є процесами, що взаємодіють та впливають один на одного та відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та продуктивності працівників на підприємстві. Хоча ці терміни часто використовуються разом, вони мають різні значення та механізми впливу. Так, якщо мотивація має внутрішню природу, то стимулювання – зовнішню, оскільки являє собою вплив на працю людини зі сторони інших людей, обставин, середовища тощо.

Мотивація та стимулювання являють собою складні процеси, які досліджуються роками та відобразились у різноманітних підходах щодо трактування змісту цих понять. Спільним є те, що обидва терміни передбачають вплив на діяльність працівника при здійснені своїх функцій з

метою підвищити його зацікавленість у праці, що суттєво вплине на його продуктивність.

Співставивши ці поняття видно, що вони взаємозалежні, адже стимул породжує мотивацію. На рис 1.1 містяться визначення стимулювання та мотивації праці з акцентом на сферу впливу.



Рисунок 1.1 – Співставлення визначень понять мотивації та стимулювання праці

Джерело: складено автором на основі [4, 12]

Мотивація є процесом спонукання людини до праці для досягнення певних цілей шляхом «підштовхування» до діяльності, а стимулювання – процесом регулюючого впливу на працівника ззовні можливістю задоволення певних особистих потреб з метою підвищення продуктивності його праці [16].

Стимулювання праці підсилює внутрішню мотивацію працівників. Розуміння того, що потреби працівників вивчаються та задовольняються, а його зусилля визнаються та винагороджуються, значно підвищує внутрішню мотивацію працювати ще краще. При цьому, стимулювання дозволяє задовольнити як базові потреби (матеріальні), так і вищі потреби (визнання, самореалізація), що в свою чергу підвищує загальну мотивацію працівників. За

допомогою стимулів підприємство може спрямовувати поведінку працівників у потрібному напрямку. Наприклад, бонуси за досягнення конкретних цілей можуть мотивувати працівників на виконання цих завдань.

Вмотивовані працівників під дією чітко продуманих стимулів сприяють:

- підвищенню індивідуальної продуктивності праці, що призводить до росту загальної ефективності систем підприємства;
- зростанню професійності кадрів;
- стабілізації роботу всього колективу підприємства;
- зменшенню плинності кадрів, а тому і економію на витрата на пошук, залучення та навчання нових співробітників;
- поліпшення якості роботи через відповідальне ставлення до роботи, що впливає на зменшення числа браку продукції та помилок;
- розвитку креативності та інноваційності працівників тощо.
- формуванню лояльності до іміджу підприємства.

Керівництво, яке застосовує дієвий механізм стимулювання праці формує сприятливе ставлення до продукту чи послуг. Популярність на ринку праці зростає, що допомагає залучати та утримувати талановитих фахівців.

Отже, стимулювання праці – це «зовнішнє спонукання, спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, який впливає на поведінку людини у сфері праці. Процес стимулювання праці направлений на використання у повній мірі фізичного і розумового потенціалу персоналу в процесі здійснення покладених на нього функцій» [32].

Заслуговує на увагу думка Лукашевича М.Д. щодо сучасних методів стимулювання трудової діяльності. У зв’язку з появою нових форм зайнятості (кооперативної, групової, асоціативної, приватної, фермерської та ін) розширюється можливість для вибору лінії економічної поведінки, що відповідно змінює й підходи щодо форм та методів спонукання працівників [15]. Основні з них такі:

- традиційні методи матеріального стимулювання, які ймовірно, будуть невичерпними ще тривалий час;

- цільові методи, що полягають у використанні системи цілей для підвищення стимуляційного впливу на трудову мотивацію. Дослідження та практика управління показують, що правильно визначені цілі для організації, співзвучні (або зрозумілі) із особистими переконаннями працівників стимулюють їх трудову мотивацію;

- методи індивідуального збагачення праці через задоволення соціальних та престижних потреб працівників, надаючи їм більш складні та відповідальні завдання;

- методи партисипативності)– являють собою підбір способів залучення працівників до управління виробництвом і трудовими колективами через різні форми промислової демократії. Залучення працівників до системи управління виробництвом інтенсивно стимулює їхню трудову активність [15].

Принципи в розрізі механізму стимулювання праці є фундаментальними керівними положеннями, які визначають підходи до мотивації та стимулювання працівників на підприємстві. Вони забезпечуючи його узгодженість, послідовність і результативність. В табл. 1.1 міститься перелік функцій із розкриттям змісту кожного.

Таблиця 1.1. – Принципи, на яких базується стимулювання праці

Принцип	Зміст
Комплексність	Мотиваційні заходи розробляються для всіх членів колективу, без виключення. Загальних мотиваційні програми мають враховувати потреби та внесок кожного працівник. Використання цього підходу формує лояльність працівників до підприємства та його керівництва. В протилежному випадку є загроза появи конфліктів.
Систематичність	Включає виявлення та усунення недоліків або протиріч між елементами системи та їх взаємозв'язками. Високі показники ефективності роботи є результатом спільної роботи, на перетині певних управлінських систем.
Цілісності	Створенні єдиної системи мотивації. Наприклад, система матеріального стимулювання, що базується на результатах контролю якості та оцінці внесків працівників, забезпечує зв'язок між ефективністю роботи, якістю та винагородою.
Регламентації	Передбачає встановлення чітких правил, норм та інструкцій, а також контроль за їх виконанням. Існування стандартів для виконання робочих завдань, регулярний моніторинг їх дотримання та відповідна винагорода за дотримання цих стандартів допомагають підтримувати високу якість роботи.

Джерело: складено автором на основі [26]

Функції стимулювання праці являють собою конкретні ролі, основні види діяльності або завдання, які виконуються для досягнення певних цілей. Виділяють основні функції стимулювання праці на підприємстві: мотивації, організації, контролю та регулювання, а також моральна, соціальна та економічна функції.

Основна мета мотиваційної функції – підвищення мотивації працівників до виконання своїх обов'язків. Це досягається через створення умов, за яких працівники відчувають зацікавленість у досягненні високих результатів.

Організаційна функція відповідає за розробку і впровадження програм мотивації, встановлення правил і процедур. Вона забезпечується завдяки виконанню принципу структурованості та системності до стимулювання праці. Організація процесу стимулювання відбувається через:

- встановлення пропорцій між матеріальними та нематеріальними стимулами;
- розробку положень про преміювання;
- складання планів підвищення кваліфікації працівників;
- встановлення розміру винагород та надбавок;
- визначення відсотка за участь працівника в управлінні підприємством пропорційно його внеску тощо.

Відстеження і оцінка ефективності стимулюючих заходів, коригування програм мотивації для забезпечення їх відповідності поставленим цілям – за це відповідає функція контролю. Задля оцінки ефективності розробленої програми стимулювання праці необхідно регулярно проводити аналіз та оцінку продуктивності праці, вивчати зворотній зв'язок від працівників щодо стимулюючих програм.

Регулююча функція заключається в адаптації стимулюючих заходів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Наприклад, виникає необхідність зміни умов преміювання в залежності від економічної ситуації, впровадження нових стимулів у відповідь на зміни на ринку праці Ця функція забезпечує гнучкість, сучасність та влучність системи стимулювання.

Зміст моральної функції заключається в тому, що «стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві» [2]. При цьому важливо, щоб розроблена система заохочень відповідала традиціям, культурі, світосприйняттю та історичному досвіду колективу.

Окремої уваги заслуговують соціальна та економічні функції. Перша направлена на соціальну та морально-психологічну складову людської праці. Створення відповідного соціально-психологічного клімату на підприємстві, підтримка здорових стосунків у колективі, підвищення рівня задоволеності працівників – все це робить трудову сферу працівника сприятливою для якісного виконання своєї діяльності. Економічна функція ґрунтується на співставленні витрат на систему стимулювання праці та ефекту від її реалізації. Тобто відповідає за доцільності та доречність стимулюючих заходів.

Економічна та соціальні функції стимулювання працівників мають різнонаправлену дію та цільове спрямування. Якщо соціальна функція направлена до збільшення витрат на заохочення працівників, то економічна відповідає за їх скорочення. В будь-якому випадку, ефективне стимулювання праці є складним механізмом, що ґрунтується на принципах системності, комплексності та справедливості, розвивається, набуває нових форм завдяки протиріччям соціальної та економічної функції, в результаті чого вдосконалюється та приносить результати.

Менеджери вітчизняних підприємств вбачають певні зміни в сучасній системі мотивації. Їх основними характерними рисами є:

- загальна трудова пасивність серед працівників та менеджерів нижчої ланки. Спостерігається низька активність та ініціативність у виконанні своїх професійних обов'язків;
- службовий, професійний та кваліфікаційний ріст не є пріоритетним фактором;
- соціальний статус призначається не за трудовими критеріями, та професійними досягненнями, а за іншими показниками (наприклад, родинні зв’язки, або призначення людини «згори»);

- працівники прагнуть зайняти стабільні позиції, які забезпечують необхідний рівень потреб та є престижними;
- високий рівень безробіття, особливо серед людей немолодого віку;
- грошові стимули часто сприймаються як основний спосіб мотивації, при цьому ігноруються важливі психологічні та етичні аспекти під час винагородження;
- відсутність чітких критеріїв та умов нагородження державними відзнаками;
- під час висування на роботу та підвищення в посаді часто відбувається протекціонізм, що призводить до залучення некваліфікованих кадрів до управління [16];
- невизначеність кар'єрних перспектив;
- низька залученість працівників у процес прийняття рішень.

Крім цього спостерігається недооцінка нематеріальних стимулів. При тому, що психологічні, соціальні та культурні стимули є менш дорого вартісними та можуть суттєво підвищити мотивацію працівників.

Через війну в країні підприємства стикаються з численними проблемами щодо стимулювання праці. Ось основні з них:

- фінансові обмеження;
- психологічний стан працівників;
- безпека на робочому місці;
- перебої в роботі;
- зменшення ринку праці;
- зміни в управлінні та організації праці;
- невизначеність майбутнього;
- соціальні та емоційні фактори.

Війна призводить до зниження доходів і збільшення витрат на підтримку безпеки та відновлення. Через фінансові труднощі підприємства можуть

затримувати виплати заробітної плати та премій, зменшувати кількість та вартість заохочувальних стимулів.

З психологічної точки зору, військові події впливають на ментальне здоров'я працівників, що супроводжуються стресами та панічними атаками. Такий стан негативно відображається на показниках результативності. Крім того, часті тривоги вимагають позапланово переривати технологічний процес, і це викликає небажання працювати. А вимушений перехід на дистанційну роботу ускладнює контроль та мотивацію працівників.

Таким чином, мотивація та стимулювання праці є важливими інструментами для підвищення ефективності роботи підприємства. Їх правильне поєднання дозволяє створити позитивну робочу атмосферу, підвищити продуктивність працівників, зменшити плинність кадрів та сприяти інноваціям, що в результаті призводить до досягнення стратегічних цілей підприємства та його стійкого розвитку. В умовах війни ця задача ускладнюється, тому необхідним є пошук нових інструментів впливу на трудову активність працівників.

1.2. Різновиди стимулів та їх сутність

Класична система стимулювання будується на застосуванні прямого або непрямого примусу до вчинення потрібної дії.

Прямий примус – це найпримітивніший спосіб стимулювання, де вплив на працівника здійснюється через загрозу застосування безпосереднього фізичного впливу. Непрямий примус передбачає зазвичай позитивне стимулювання, де використовуються попередження щодо застосування різноманітної матеріальної чи/та нематеріальної винагороди за вчинення певної дії, бажаної для керівництва. Але в практиці управління персоналом ще й використовується і негативне стимулювання – коли працівнику словесно погрожують, попереджають про позбавлення винагороди за раніше виконані ним дії [11].

Варто зазначити, що хоча спектр інструментів стимулювання є досить широким, їхній ефект часто є короткочасним. З часом працівники звикають до певних методів стимулювання, що потребує впровадження нових стимулів. З іншого боку, часті зміни стимулів можуть викликати у працівників опір та роздратування, що є потенційно небезпечним, оскільки сприяє виникненню конфліктів, суперечок, викликає пасивність при виконанні роботи.

Тому інструменти стимулювання повинні бути простими та зрозумілими для працівників. Складні та комплексні методи можуть призвести до плутанини, коли працівники не розуміють, чого від них очікують керівники.

Основним інструментом стимулювання праці є стимул. Від оптимального підбору інструментів залежиnь ефективність системи стимулювання та мотивації праці в цілому.

Стимул – це «важіль впливу на працівника, що спонукає його до певних дій в інтересах організації» [32]. Головне завдання стимулу – створити умови, за яких працівник відчуває зацікавленість у виконанні своєї роботи на високому рівні та досягненні поставлених цілей.

Стимулювання праці, як функція менеджменту, припускає використання усіх існуючих форм і дієвих методів регулювання трудової поведінки. В практиці менеджменту персонал використовують зазвичай мікс із певних видів стимулів. Їх перелік міститься на рис. 1.2)

Аналіз наукових досліджень у сфері стимулювання праці показав, що в системі стимулів трудової діяльності найбільш популярним є саме матеріальне стимулювання. Воно ґрунтується на використанні механізмів впливу на поведінку людини у формі грошових і негрошових видів заохочень і санкцій.

Механізм матеріального стимулювання базується на створенні умов для задоволення потреб працівників у грошах як універсальному засобі обміну на різноманітні матеріальні та духовні блага. Споживання цих благ сприяє розвитку суспільства, підвищенню добробуту та якості життя. Система матеріального стимулювання налаштовується відповідно до стратегічних і тактичних цілей компанії та дозволяє менеджерам ефективно управляти

мотивацією співробітників, підвищуючи їх продуктивність та зацікавленість у роботі [28].

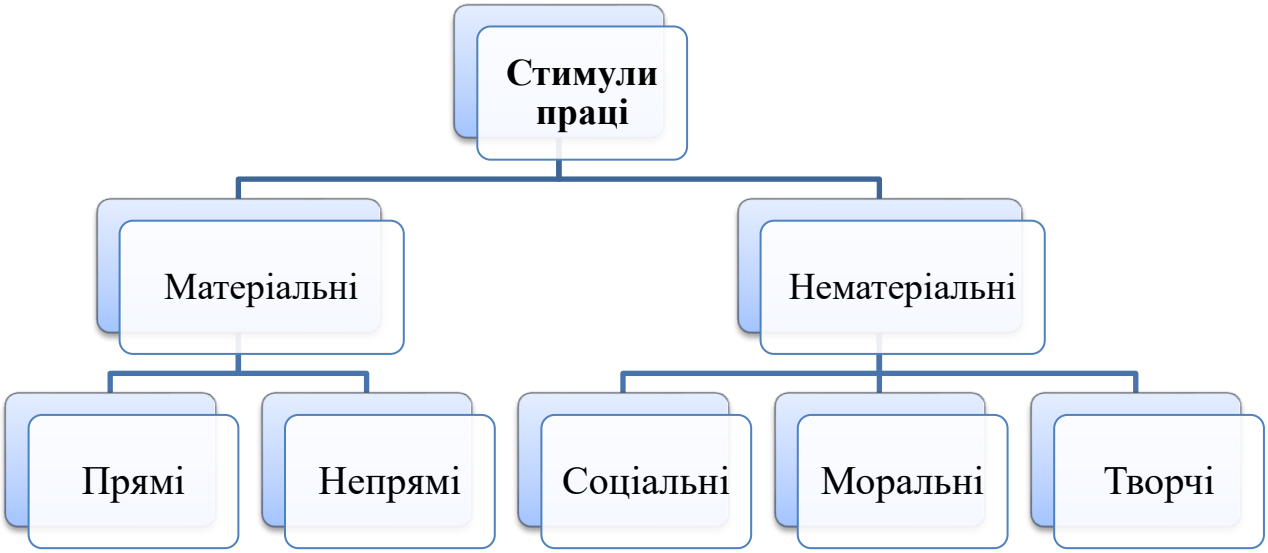


Рисунок 1.2 – Класифікація стимулів трудової активності

Джерело: складено автором на основі [15, 32]

Прямі матеріальні стимули є найбільш дієвими та часто вживаними завдяки своїй простоті, зрозумілості та ефективності у підвищенні мотивації та продуктивності працівників і являють собою фінансові або інші матеріальні винагороди, які працівники отримують безпосередньо за свою працю. Найбільш популярні відображено у табл. 1.2.

Щодо негативного стимулювання праці, то йог науковці та менеджери вважають дієвим, але не довгостроковим. Причинами таких стягнень можуть бути [18]: а) несвоєчасно виконана робота; б) зрив показників; в) спізнення; г) відсутність на робочому місці тощо.

Менеджери підприємств часто віддають перевагу прямим матеріальним стимулам, оскільки вони:

- безпосередньо впливають на фінансовий добробут працівників, що є потужним мотивуючим фактором;

- є зрозумілими та легко вимірюваними, оскільки працівники чітко бачать зв'язок між своєю роботою та отриманою винагородою, що сприяє підвищенню їхньої мотивації;
- можуть бути легко адаптовані до різних умов та потреб підприємства;
- мають психологічний ефект, бо винагорода у вигляді грошей або матеріальних благ створює відчуття визнання та цінності роботи працівника, що позитивно впливає на їхню самооцінку та задоволеність роботою.

Таблиця 1.2 - Прямі матеріальні стимули праці

Форма заохочення	Зміст	Інструменти
1	2	3
Заробітна плата	Основна заробітна плата - відшкодування витрачених сил та винагорода за працю, що регламентована посадовою інструкцією, трудовим договором тощо	Винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці – норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки
	Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці	- доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені нормами законодавства; - виплати за надмірну відповідальність; - виплати за особливі умови праці; - за понаднормові роботи; - премії, пов'язані з виконанням виробничих функцій і завдань тощо.
	Заохочувальні та компенсаційні виплати	- виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік; - премії за спеціальними системами і положеннями; - виплати в рамках грантів; - компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми
Премії	Одноразові виплати працівникам у вигляді заохочення	- річна премія; - стаж; - надбавки за відсутність прогулів тощо.
Комісійні	Винагорода, яка залежить від обсягу продажів або виконання інших ключових показників. Безпосередньо пов'язують винагороду з результатами роботи	- фіксований відсоток від продажів; - відсоток, який змінюється залежно від досягнення певних обсягів продажів або виконання планових показників; - фіксована сума за продаж одиниці товару; - комісійні за командні результати тощо.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Бонуси	Одноразові виплати, які пропонуються працівникові	- за високу продуктивність праці; - перевиконання плану по виробництву; - виняткові результати; - залучення певної кількості клієнтів тощо
Система участі в управлінні організацією (для АТ)		- придбання акцій та отримання дивідендів; - можливість придбати акції за зниженою ціною; - передача акцій безкоштовно
Участь у розподілі капіталу	Встановлення частки капіталу, яка утворює фонд заохочення	Певні групи працівників (зазвичай, управлінській та адміністративний персонал) беруть участь у розподілі прибутку компанії
Підтримка ініціативності	Працівники отримують винагороду, якщо організація виграє від пропозиції, запропонованих працівником	- відсоток від продажу продукції, що було вдосконалено; - додаткові винагороди за пропозиції та впровадження інноваційних ідей; - надання ресурсів для реалізації нових ідей, які можуть принести користь підприємству; - фіксована плата за креативну ідею тощо
Заплановані доплати до заробітної плати	Субсидування ділових та особистих витрат залежно від результату роботи	

Джерело: складено автором на основі [28, 32]

Непрямі матеріальні стимули також часто використовуються в практиці управління персоналом. Вони мають уречевлене вираження, є матеріальною винагородою за працю але не виплачуються безпосередньо у вигляді грошових сум. Такі стимули є досить мотивуючими інструментами та мають значну цінність для працівників та формують задоволеність роботою.

Основні види непрямих матеріальних стимулів:

- надання працівникам додаткових соціальних пільг, таких як медичне страхування, оплата навчання, пенсійні програми, оплата дитячих садків тощо;
- додаткових оплачуваних днів відпочинку, відпусток за стаж роботи, або за особливі досягнення.
- можливості працівникам працювати за гнучким графіком, включаючи дистанційну роботу, скорочений робочий день або тиждень.

- компенсація витрат на харчування, мобільний зв'язок, або інші особисті витрати, пов'язані з роботою.

- надання субсидій або грантів для реалізації особистих проектів працівників або для їхнього навчання.

- надання знижок або спеціальних умов на покупку продукції або послуг компанії.

У навчальному посібнику Ожиганова М.І. можна ще зустріти такі види непрямого матеріального стимулювання як: житлова допомога (позики на пільгових умовах чи безоплатно, сприяння в отриманні житла, компенсація квартплати); страхування майна (нерухомості, автомобілів); оплата транспортних витрат (проїзд у громадському транспорті, надання службового транспорту, позики на придбання транспорту, оплата витрат на бензин тощо) та інші [27].

Багатоваріантність методів непрямого матеріального стимулювання дозволяє оперувати ними, комбінувати, підсилювати один та мінімізувати інший. Правильний підбір стимулів залежить від адекватної оцінки потреб працівників та логічної побудови організаційного механізму стимулювання.

Проте треба пам’ятати, що на результат трудової діяльності впливають не лише матеріальні, а й нематеріальні методи мотивування. Нематеріальні стимули праці є специфічними інструментами мотивації, які не пов'язані з прямими фінансовими винагородами, але мають значний вплив на задоволеність, замученість працівників до трудового процесу та їх продуктивність. Вони включають соціальні, моральні та творчі стимули. На рис. 1.3. містяться найбільш вживані методи нематеріального стимулювання.

Отже, соціальні стимули покликані для задоволення потреб у спілкуванні, гуртуванні та перебуванні у безпечному середовищі, творчі – створюють передумови для розвитку креативного мислення та сприяють розвитку інновацій, а моральні – дарують відчуття визнання (особистого чи публічного) та самоповаги.

Суть особистого визнання полягає в тому, що кращих працівників постійно згадують у спеціальних доповідях вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація з приводу ювілеїв і сімейних свят, залучають до розроблення стратегічних планів розвитку організації. Публічне визнання полягає у розповсюдженні інформації про досягнення працівників на спеціальних стендах (дошках пошани), нагородженні людей почесними знаками, грамотами, внесенні їх досягнень до спеціальних книг [25].



Рисунок 1.3 – Нематеріальні стимули праці

Джерело: складено автором на основі [2, 13, 14, 17, 32]

Наявність широкого спектру методів стимулювання з одного боку дає можливість вибору, проте часто менеджери зіштовхуються із проблемами визначення пріоритетності та цільового призначення. Тим більше, що реалізація стимуляційних заходів іноді фінансово перевищує доцільність використання деяких методів. Для того, щоб механізм стимулювання праці був ефективний менеджери повинні пройти декілька кроків.

По-перше, встановлюється набір критеріїв (принципів), які найкраще впливають на поведінку співробітників. Ці критерії повинні чітко відображати

їх філософію, яка є основою для їхньої поведінки. Дослідивши цю філософію, менеджер може створити робоче середовище, яке буде сприяти комфортному перебуванню в ньому працівників. Такий організаційний клімат позитивно впливатиме на ставлення працівників до роботи, де вони нормально сприйматимуть правила та регламенти організації.

По-друге, важливо створити атмосферу, сприятливу для мотивації працівників. Для цього необхідно:

- забезпечити відкрите та прозоре спілкування, де кожен працівник чітко розуміє свої обов'язки та цілі;
- залучати працівників до прийняття рішень щодо вибору видів та форм стимулювання;
- створювати атмосферу довіри і взаємоповаги, де кожен відчуває свою цінність для компанії.

По-третє, налагодити зворотній зв'язок із працівниками. Це важливо не тільки для того, щоб співробітники знали про очікування своїх менеджерів, але й для того, щоб мати можливість обговорювати, як вони виконують свою роботу. Пряме спілкування з керівником демонструє його доступність для всіх працівників [1].

Таким чином, обґрунтований вибір видів стимулів під потреби працівників, їх чітка систематизація, налагодження зворотного зв'язку із працівниками, оцінка доцільності застосування тих чи інших стимулів формує ефективну систему стимулювання трудової діяльності на підприємстві.

1.3. Системи стимулювання персоналу на підприємстві

Система стимулювання персоналу – це комплекс заходів, методів та інструментів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, росту їх продуктивності та задоволеності роботою. Вона є специфічною, унікальною для кожного окремого підприємства, оскільки розробляється суто під учасників

трудового процесу, їх індивідуальних потреб, колективних результатів та стратегічних цілей підприємства.

Особливостями системи стимулювання праці є:

- врахування індивідуальних потреб та особливостей кожного працівника для підвищення ефективності стимулювання;
- використання різних видів стимулів для досягнення максимального ефекту;
- здатність системи адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії;
- прозорість та справедливість, що передбачає чіткі та зрозумілі правила та критерії стимулювання, які забезпечують законний розподіл винагород.

Дослідження наукових праць та бізнесових практик [7, 28, 32] показало наявність певної кількості систем стимулювання трудової активності. Перелік найбільш розповсюджених методик відображено на рис. 1.4.

Системи стимулювання праці	- Система Сканлона,
	- Система Раккера
	- Грейдинг
	- Система «Іпрошеар»
	- Система оплати праці з врахуванням заслуг.
	- Система Хелсі.
	- Система Бедо.
	- Система Роурена.
	- Система Варта із вібруючим розподілом.
	- Система Тейлора з диференційованою відрядною ставкою.
	- Система Мерика.
	- Система Ганта
	- Емпіричні системи з/п (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.)
	- Система «Умпротейр»
	- Система Контролю денного виробітку

Рисунок 1.4 – популярні системи стимулювання трудової активності працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [7, 28, 32]

Розглянемо зміст кожної з цих систем.

За системою Сканлона основою преміювання стає зарплато місткість продукції – тобто винагороду отримують правники, які досягли економії витрат та підвищили виробіток на одного працівника. Зекономлені кошти розподіляються в пропорції 1:3 на користь працівників. Із суми, призначеної для премій, 20% спрямовується до резервного фонду, а решта розподіляється між працівниками відповідно до їхнього трудового внеску в збільшення обсягу реалізованої продукції. Ця система особливо ефективна для організацій, де велика частка витрат припадає на заробітну плату, оскільки зменшення витрат на оплату праці може значно вплинути на загальну вартість продукції [32].

Система Ракера базується на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції на один долар заробітної плати. Технологія застосування цієї системи включає кілька етапів: спочатку проводиться кількісний аналіз для визначення обсягу умовно чистої продукції та індексу її зростання в компанії. Потім розраховується «стандарт Ракера» – середня частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції за останні 3–7 років. Система передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, що стимулює працівників до підвищення продуктивності та ефективності [28, 32].

Система грейдів (грейдінг) зародилась в 1950 році у США на замовленням державних структур, які прагнули визначити, скільки потрібно платити чиновникам одного професійного рівня, які виконують різну за складністю та обсягом роботу. Тобто грейдинг – це метод оцінки та ранжування посад, у результаті якого посади розподіляються за групами або грейдами відповідно до їх цінності для підприємства, з метою створення найефективнішої системи мотивації персоналу. Результатом стала універсальна система, яка враховує компенсаційні фактори, такі як: рівень відповідальності, досвід, результативність праці, зусилля, знання та навички тощо.

Назва системи «Імпрошейр» походить від англ. «Improshare» - Improved Productivity through Sharing, та означає спрямування на підвищення

продуктивності праці шляхом розподілу економії часу між працівниками та компанією. Основною ідеєю цієї системи є підвищення продуктивності без збільшення робочого часу або зниження якості продукції. Основні моменти системи:

- продуктивність вимірюється на основі кількості виробленої продукції за певний період часу, наприклад, за тиждень або місяць;
- економія часу, досягнута завдяки підвищенню продуктивності, розподіляється між працівниками та компанією. Працівники отримують частину економії у вигляді додаткової винагороди;
- фіксований базовий рівень продуктивності;
- колективна винагорода [32].

Стимулювання трудової активності через систему оплати праці «грунтується на професійних і особистих якостях працівника з врахуванням кількісних та якісних результатів праці» [7].

Двокомпонентна оплата, де перша – визначає фіксовану погодинну ставку і фактично визначений час, а друга – відрядний підробіток або премію за те, що затрати праці за фактом були менші за нормативні. Її величина розраховується за допомогою тарифної ставки, що зважена на економічний час – коефіцієнт (від 0,3 до 0,7) – частка зекономленого часу, що підлягає оплаті. Це сприяє зниженню витрат на робочу силу.

За системою Хелсі заробіток працівника розподілено на дві частини. Першу компонента складає фіксована погодинна ставку і фактично визначений час, а друга – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. У розмірі від 0,3 до 0,7 зекономленого часу оплачується відповідно до тарифної ставки. Як результат – знижуються витрати на робочу силу [28]. Ця система є підходящою в умовах, де можна чітко визначити нормативний час виконання завдань і відстежувати його скорочення без втрати якості.

Система Бедо є ефективним інструментом підвищення продуктивності праці та зниження виробничих витрат. Вона базується на принципі поділу

економії витрат між працівниками та підприємством, що стимулює працівників до раціоналізації процесів і зменшення витрат. Згідно розробників, хвилина роботи називається «точкою». Винагорода, що виплачується додатково до основної оплати праці, розраховується наступним чином: 0,75 множиться на кількість точок, що виконав працівник за годину, та 1/60 погодинної ставки) [7].

Характерною особливістю системи Варта із вібруючим розподілом є те, що вона не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Розмір заробітної плати розраховується шляхом добутку тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного і фактичного часу [28].

Система Роурена заснована на нормах часу, необхідного для виконання певного виду робіт. Так, керівництвом гарантується погодинна ставка за певну норму часу за умови, коли працівник не виконує норми. А винагороду складає пропорційний розмір частки часу, що була зекономлена [7].

Система Тейлора з диференційованою відрядною ставкою передбачає оплату праці у розмірі норми ставки 0,8 .а у разі виконання та перевиконання – 1,1 – 1,3 [7].

Система Мерика є модифікацією системи Тейлора і передбачає використання кількох диференційованих ставок оплати праці залежно від рівня виконання виробничих норм. У системі Мерика встановлюється кілька порогів продуктивності, кожен з яких має свою ставку оплати. Дана система є дещо радикальною, бо якщо працівник виконав завдання менш ніж на 60%, то йому загрожує звільнення. 61 – 83% - працівник одержує ставку; 81-100% – 1,1 ставки, більше 100% – 1,2 ставки [28]. Це стимулює працівників не лише до досягнення встановлених норм, але й до постійного їх перевищення, що сприяє підвищенню загальної продуктивності.

Система Ганта також передбачає поєднання фіксованої заробітної плати та бонусів за перевиконання виробничих завдань. «Під час виконання завдань менше 100% застосовується погодинна оплата за низькими ставками; при перевиконанні – відрядна оплата за підвищеною оцінкою» [7].

Авторами емпіричних систем стимулювання трудової активності шляхом встановлення заробітної плати є Емерсон, Бігелоу, Кнаппель та ін. Працівник отримує надбавку у розмірі 20-25% у разі виконання своєї роботи у діапазоні 67–100%. Як правило, коефіцієнти визначаються шляхом рішення керівництва на основі попереднього досвіду, але як правило, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1–1,25%.

Система «Умпротейр» є комплексною системою мотивації, яка базується на принципі індивідуального підходу до кожного працівника та передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Для кожного типу продукції встановлюють нормативну трудомісткість, а також базовий рівень продуктивності праці. При перевищенні цього рівня, норми продуктивності підлягають перегляду [28].

Особливостями системи, що ґрунтується на контролі денного виробітку є те, що робота працівників постійно моніториться, а годинна ставка переглядається кожні три або шість місяців. Її зміна залежить від виконання норм, ефективності використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни та суміщення професій. Кожен із цих аспектів оцінюється окремо, а загальна оцінка визначає тарифну ставку [7].

Отже, системи стимулювання праці можуть варіюватися і її вибір залежить від багатьох факторів – починаючи від напрямку діяльності підприємства, його обсягів виробництва чи надання послуг і до особливостей потреб колективу. Менеджери також не радять акцентувати увагу лише на матеріальних методах стимулювання, адже соціально-психологічні, моральні та творчі стимули давно довели свою ефективність.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

ПП «Агрореммаш-Плюс» вже 20 років функціонує на ринку сільськогосподарської техніки та відоме далеко за межами України. Головними споживачами є підприємства аграрного сектору Кіровоградщини та всіх областей України. Але про продукцію підприємства та його репутацію знають і в Польщі, Казахстані, Румунії, Грузії, Молдові, Угорщині. З кожним роком підприємство нарощує свої потужності та розширює географію.

Досліджуване підприємство входить в MaxiMarin Group (див. рис. 2.1). Це група компаній, об'єднаних одною метою «Надати українському фермеру нові ефективні технології, які раніше не були доступні».



Рисунок 2.1 - Структура MaxiMarin Group

Джерело: [23]

MaxiMarin Group пропонує фермерам та сільськогосподарським підприємствам наступні види техніки та технології:

- технологія збереження вологи MaxiMarin;
- високопродуктивний метод корчування старих садів і розчищення занедбаних полів;
- інтелектуальне обладнання для садів, виноградників і ягідників;
- маловитратний спосіб будівництва сільських і грунтових доріг та ін. [24].

ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» є провідним гравцем на українському ринку у сфері розробки та впровадження інноваційних технологій для збереження та регулювання вологості ґрунту, а також покращення його якісних характеристик.

Компанія виробляє продукцію під брендом «MaxiMarin», яка дозволяє рослинам ефективно використовувати природну вологу, зменшити частоту та обсяг поливу більше ніж на 50%, знижуючи витрати на зрошення. У вологих ґрунтах ці технології покращують аерацію та дренаж. Технології нового покоління від «MaxiMarin» здатні значно покращити сільське господарство.

Фахівці ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» надають інноваційні рішення та багаторічний досвід для вирішення питань регулювання вологості ґрунту, застосовуючи комплексний підхід до особливостей ґрунтів і специфіки вирощування кожної культури [24].

Такий спосіб розподілу функцій між підприємствами, що входять у склад MaxiMarin Group дозволяє кожному поглиблено займатися основною діяльністю та кооперуватися заради отримання високих результатів.

Офіційною датою заснування ПП «Агроремаш-Плюс» вважається 17 листопада 2003 року. Місце знаходження: м. Кропивницький, вул. вул. Заміська, 5.

Загальним напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація машин і устаткування для сільського та лісового господарств, як імпортного так і власного виробництва.

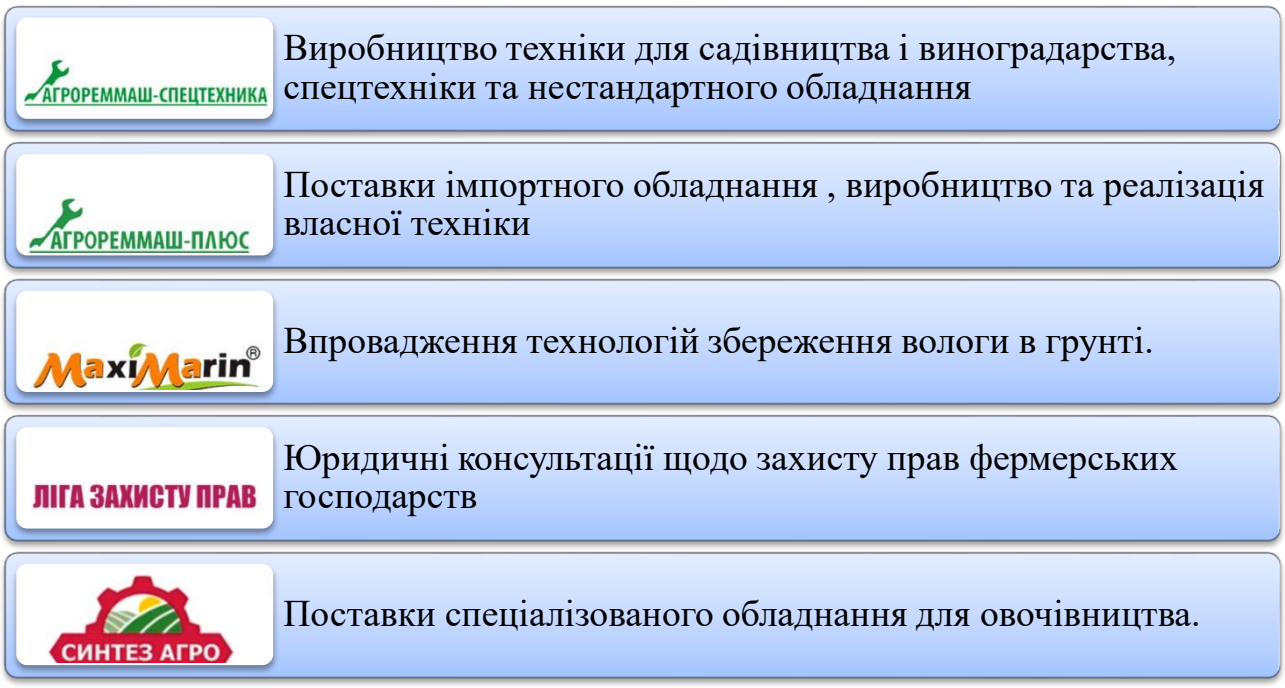


Рисунок 2.2 – Напрямок діяльності кожного із учасників MaxiMarin Group

Джерело: [24]

Більш детально види діяльності досліджуваного підприємства зображено на рис. 2.3.

Як видно з рис. 2.3 ПП «Агроремаш-Плюс» має широкий спектр діяльності. Дослідимо кожен із них.

Так, ПП «Агроремаш-Плюс» виробляє та постачає ґрунтові ін'єктори для внесення рідких добрив за технологією CULTAN (КУЛТАН). Ця технологія дозволяє точково та дозовано вносити добрива на глибину 6-7 см, забезпечуючи рослинам необхідний запас добрив незалежно від кількості опадів. Вентиляторний садовий обприскувач (ОПВ) відзначається практичністю і ефективністю захисної обробки, здатний наносити від 60 до 2000 л. на гектар при швидкості 8-10 км/год.

Підприємство також пропонує техніку для обрізки дерев, яка ефективна як для лісосмуг, так і для садів. Залежно від складності робіт, агрегат може досягати швидкості 3.5 км/год, що дозволяє замінити роботу кількох десятків працівників з ручними інструментами. Крім того, ПП «Агроремаш-Плюс»

виробляє стовпостави, продуктивність яких досягає 150 металевих або 80 бетонних стовпів на годину завдяки використанню гідробура

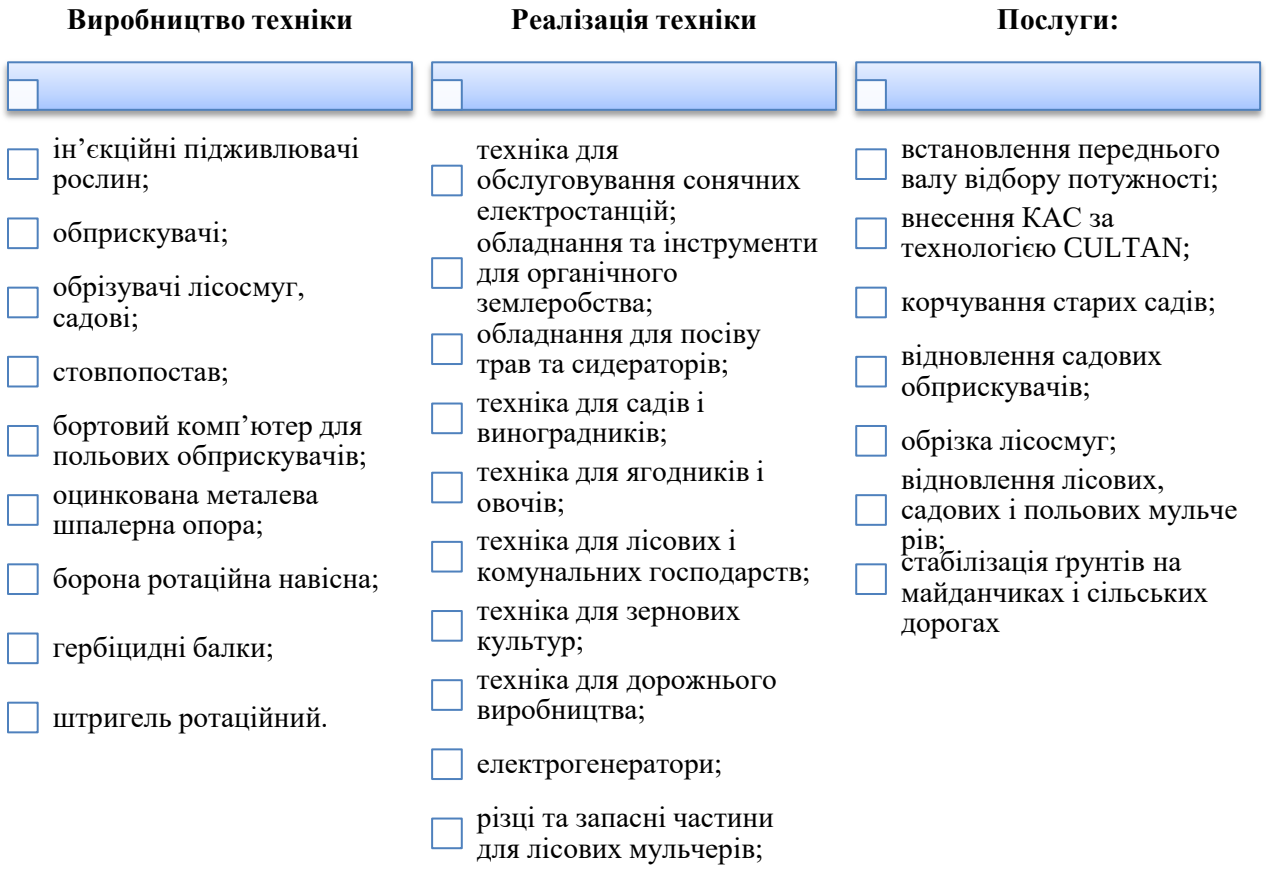


Рисунок 2.3 - Види робіт ПП «Агроремаш-Плюс»

Джерело: складено автором на основі [23]

Компанія також випускає бортовий комп'ютер INGUL 100s, який забезпечує управління процесом обприскування з кабіни трактора. Цей пристрій підтримує постійну задану витрату, що забезпечує рівномірне внесення препаратів по всій площі поля, оптимізуючи витрати та підвищуючи врожайність. Додатково, підприємство виготовляє оцинковані металеві шпалери для виноградників, ротаційні борони та гербіцидні балки для ефективного догляду за сільськогосподарськими культурами.

Техніка, що виробляється підприємством відповідає сучасним стандартам якості та задовольняє потреби споживачів у сільськогосподарському та ремонтному обладнанні. Використання передових технологій у виробничих

процесах дозволяє підвищувати ефективність і надійність обладнання, що виготовляється.

Суттєву частку отриманого доходу підприємства складає реалізація техніки. ПП «Агроремаш-Плюс» тісно співпрацює із закордонними виробниками сільськогосподарської техніки. Найбільш відомими та найбільше користуються попитом наступні торгові марки:

- Breviglieri (Італія) – світовий лідер у виробництві сільськогосподарської техніки з 1949 року, що експортує свою продукцію до 85 країн. Пропонує широкий спектр обладнання для підготовки ґрунту, посіву, подрібнення та інших сільськогосподарських робіт;
- Rinieri S.R.L – італійський виробник сільськогосподарської техніки з 1920 року. З понад 80 працівниками та площею 30 000 м², компанія виробляє різноманітну техніку для садів і виноградників, зберігаючи традиції "made in Italy". Продукція включає ножі, реверсивні шредери, дискові сікачки, змінні подрібнювачі та компактні машини для біодинамічного сільського господарства;
- Seppi M. (Італія) – виробник сільськогосподарського обладнання для професійного використання в агрогосподарствах, парках і лісових масивах. Асортимент включає молоткові та ножові подрібнювачі, а також спеціалізовані рішення для міжрядної обробки фруктових садів і виноградників. Їхнє обладнання також придатне для обробки зелених насаджень вздовж доріг, річок та відкритих площ, включаючи лісові подрібнювачі для різної техніки;
- Clemens GmbH (Німеччина) – виробник техніки для виноградарства і вирощування фруктів. Асортимент охоплює обладнання для обробки ґрунту та догляду за рослинами. Програмне забезпечення Moosle сприяє ефективному плануванню та управлінню виноградниками;
- Fischer GmbH – німецька компанія, що виробляє до 550 видів косарок на основі 30 моделей, з акцентом на екологічність. Основна спеціалізація – фруктові господарства і виноградарство, з інноваційними рішеннями для догляду за рослинами;

- Stehr – інноваційна компанія, що спеціалізується на будівельній техніці. Асортимент включає ущільнювачі, грейдери, траншейні копачі, мотоблоки для стабілізації ґрунту та інше, з численними патентами в Німеччині та Європі.

Маючи на балансі потужну сільськогосподарську техніку, ПП «Агрореммаш-Плюс» надає послуги по роботі в полях, виноградниках, садах та господарствах. Серед найбільш затребуваних послуг наступні:

- професійне встановлення переднього валу відбору потужності на сільськогосподарській техніці, що дозволяє значно підвищити її функціональні можливості та продуктивність;
- внесення карбамідно-аміачної суміші за технологією CULTAN, що забезпечує ефективне та дозоване живлення рослин на оптимальну глибину, підвищуючи врожайність і знижуючи витрати на добрива.
- корчування старих садів, що включає видалення кореневої системи та підготовку ґрунту для нових насаджень, забезпечуючи оптимальні умови для розвитку нових культур;
- комплексне відновлення та модернізація садових обприскувачів, що включає ремонт, заміну комплектуючих та налаштування обладнання для забезпечення його ефективної роботи;
- професійна обрізка лісосмуг, що включає видалення зайвих гілок та підрізання дерев для підтримання здорового стану насаджень;
- відновлення та технічне обслуговування лісових, садових та польових мульчерів, що включає ремонт, заміну зношених деталей та налаштування обладнання для оптимальної роботи;
- проводять стабілізацію ґрунтів на будівельних майданчиках і сільських дорогах, що включає застосування сучасних технологій для зміцнення ґрунту, запобігання ерозії та покращення прохідності доріг.

Обов’язковою частиною дослідження основної діяльності підприємства є вивчення ієрархії управління, що відображається у організаційній структурі

управління підприємства. Оцінка взаємозв'язків між ланками управління та функціональними підрозділами дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити комунікацію, підвищити мотивацію працівників та забезпечити здатність підприємства адаптуватися до змін.

На рис. 2.4. схематично зображено структуру управління досліджуваного підприємства

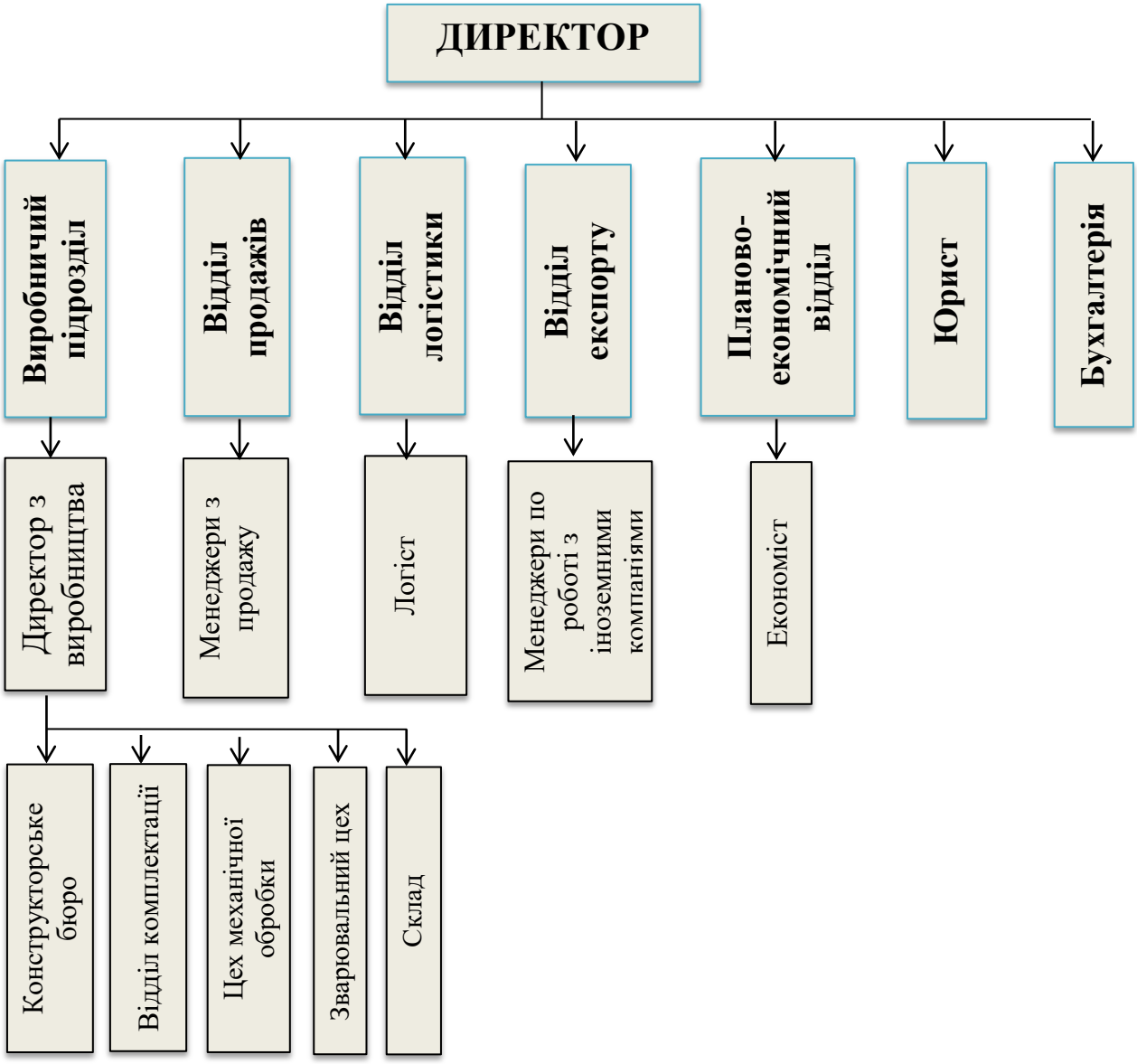


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління ПП «Агроремаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Важливо зазначити, що директор досліджуваного підприємства є ключовою фігурою та виконує широкий спектр функцій, зокрема управління

повсякденною діяльністю компанії, стратегічне планування та розвиток бізнесу, фінансовий контроль та бюджетування, управління персоналом, встановлення та підтримка партнерських відносин з постачальниками і клієнтами, контроль за якістю продукції та послуг, маркетинг та способи просування продукції, а також забезпечення дотримання всіх законодавчих вимог та нормативів. Він також відповідає за прийняття ключових рішень, координацію роботи різних відділів і підрозділів, а також за інноваційний розвиток та впровадження нових технологій у виробничі процеси.

Для малого підприємства це є традиційною ситуацією, коли директор задіяний у всіх організаційних процесах підприємства. Проте такий обсяг функцій призводить до надмірного навантаження, не здатності якісно управляти всіма напрямками, що може призвести до зниження ефективності, вичерпання ресурсів та втрати дієздатності підприємства.

У підпорядкування директора ПП «Агрореммаш-Плюс» знаходяться: виробничий підрозділ, відділ продажів, логістики та експорту, планово-економічний відділ, юрист та бухгалтерія.

Зі структури управління ПП «Агрореммаш-Плюс» видно, що на підприємстві діють лінійно-функціональні зв’язки. Такий тип управління має переваги у вигляді чіткого розподілу обов'язків і відповідальності, що сприяє ефективному контролю діяльності, але її недоліками є можливе ускладнення комунікацій та виникнення бюрократії, що уповільнює прийняття рішень.

2.2. Аналіз господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Аналіз господарської діяльності підприємства є обов’язковим етапом дослідження в рамках системи стимулювання праці. Воно дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також сформувати рекомендації для подальшого соціально-економічного розвитку.

Таблиця 2.1- Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	2022 р. з 2021 р.		2023 р. з 2022 р.	
					абсолютне	%	абсолютне	%
1.	Сердньоспискова чисельність працівників, осіб	45	10	14	-35	-77,8	4	40,0
2.	Основні засоби, тис.грн.	11445	9073	9834	-2372	20,7	761	8,4
3.	Коефіцієнт зносу основних фондів, %	63,8	88,2	88,7	24,4	38,3	0,5	0,5
4.	Рентабельність основних фондів, %	1,5	5,9	16,2	4,4	299,9	10,4	176,2
5.	Оборотні активи, тис. грн.	5409	3268	3887	-2141	-39,6	619	18,9
6.	Адміністративні витрати, тис. грн.	256	637	675	381	148,8	38	6,0
7.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3250	5220	5533	1970	60,6	313	6,0
8.	Чистий дохід, тис. грн.	3727	6443	6958	2716	72,9	515	8,0
9.	Валовий прибуток, тис. грн.	477	1223	1425	746	156,4	202	16,5
10.	Чистий прибуток, тис. грн.	61	63	181	2	3,3	118	187,3

Джерело: складено автором

Даний підрозділ кваліфікаційної роботи присвячений оцінці техніко-економічних та соціальних показників ПП «Агрореммаш-Плюс» в динаміці, зокрема, чисельності працівників, основних засобів та активів, показників використання основних фондів, витрати та прибутковість (див. табл. 2.1). Періодом для аналізу є 2021-2023 рр. Джерелом інформації виступають статистичні звіти підприємства, а саме № 1 «Баланс» (див. додатки А, В, Д) та №2 «Звіт про фінансові результати» (див. додатки Б, Г, Е).

Сердньоспискова чисельність працівників є важливим показником, що відображає кількість зайнятих на підприємстві в середньому за певний період. На ПП «Агрореммаш-Плюс» даний показник змінюється неоднозначно.

В 2021 році чисельність працівників становила 45 осіб. В 2022 році по відомими причинам чисельність значно скоротилась на 78%. Підприємство на початку року тимчасово зупинило свою діяльність тому в повній мірі не змогло утримувати штат працівників, але в середині року поступово почало відновлювати свою роботу, що вказує на поступовий ріст виробничих обсягів, розширення діяльності підприємства та стабілізацію фінансового стану. І вже в 2023 році чисельність працівників становила 14 осіб. Порівняно з попереднім періодом, чисельність збільшилася на 40%.

Основні засоби та оборотні активи підприємства представляють собою ключові компоненти матеріально-технічної бази підприємства, які забезпечують його безперебійну діяльність і розвиток. Якщо основні засоби включають довгострокові активи, то оборотні активи – обертаються в процесі господарської діяльності, забезпечуючи гнучкість та оперативність підприємства у виконанні своїх завдань.

Згідно НП(С)БО 7 основними засобами є «матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік) [21].

Дослідимо динаміку суми основних засобів та показники їх використання.

Так, вартість основних фондів ПП «Агрореммаш-Плюс» за період з 2021 по 2023 роки зазнавала певних змін. На кінець 2022 року вартість основних фондів знизилася на 21%. У наступному році показник збільшився на 761 тис. грн. Обсяг основних фондів на підприємстві зріс завдяки незначним інвестиціям у модернізацію обладнання, ремонт та відновлення зношених або пошкоджених активів, зростанню вартості матеріалів та обладнання через інфляцію та дефіцит ресурсів, а також покращенню безпеки в умовах підвищених ризиків.

В табл. 2.1 міститься динаміка коефіцієнта зносу та рентабельності основних фондів. Це показники, які демонструють стан використання основних фондів.

Розрахунок та аналіз коефіцієнта зносу основних фондів та рентабельності основних фондів ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволяє зробити певні висновки. В 2022 році коефіцієнт зносу з 64% зріс до 88,2%, а в у 2023 році - до 88,7%.

Зростання коефіцієнта зносу основних фондів протягом аналізованого періоду свідчить про значне зношення активів підприємства. Це пов'язано з недостатніми інвестиціями у модернізацію та оновлення обладнання у 2021 році, а також високим навантаженням на існуючі фонди під час роботи на запозичених коштах у 2021-2022 роках. Підприємство практично не могло дозволити собі значні інвестиції у заміну зношених активів через фінансові обмеження.

Зростання рентабельності основних фондів за звітні роки майже на 15% (див. рис. 2.5) свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Це є результатом кількох факторів:

- суттєве зменшення позичкових коштів у 2023 році, після чого у підприємства з’явилась фінансова можливість інвестувати у модернізацію обладнання та ремонт зношених активів у цьому році;

- покращення процесів управління та оптимізація виробництва сприяли підвищенню продуктивності та зниженню витрат;
- вплив інфляції на ріст вартості ресурсів вплинули на зростання вартості продукції, що, в свою чергу, підвищило доходи підприємства.

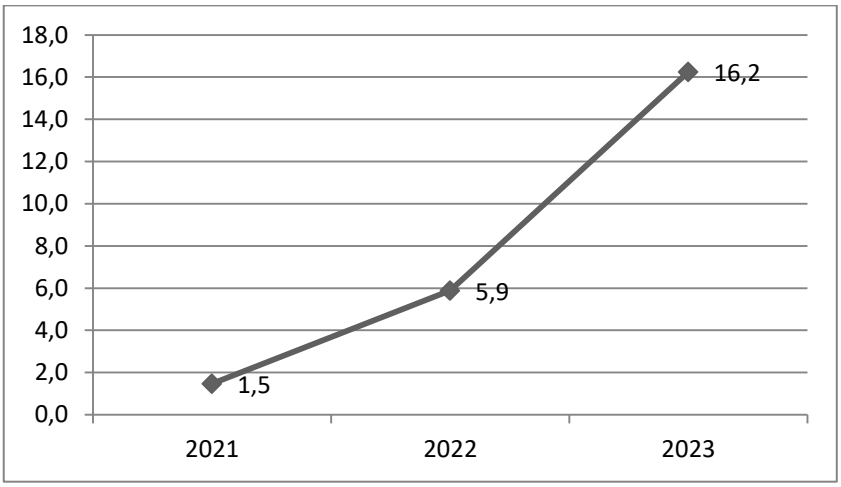


Рисунок 2.5 – Рентабельність основних фондів ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Щодо динаміки суми оборотних активів, то в 2022 році спостерігався спад. В цьому році величина активів була меншою за попередній на 40%. Проте в 2023 році сума оборотних активів зросла на 19%. Ріст розміру оборотних активів свідчить про збільшення обсягу ресурсів, які використовуються у виробничо-господарській діяльності, а саме, запаси сировини, готової продукції, незавершеного виробництва, а також грошові кошти та дебіторську заборгованість.

Дослідження адміністративних витрат дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство керує своїми загальногосподарськими витратами, що впливають на загальний фінансовий результат.

Адміністративні витрати включають «витрати на утримання управлінського персоналу, витрати на їх відрядження, на утримання основних засобів що перебувають в загальному користуванні та інших матеріальних не обігових активів загального призначення, послуги юристів та аудиторів,

транспортні послуги, витрати на пошту та канцелярію, суми винагород охоронним агенціям, перераховані податки та збори» [5].

З табл. 2.1 видно, що адміністративні витрати ПП «Агрореммаш-Плюс» в 2022 році виросли майже 2,5 рази, а в 2023 році – на 6%. Це сталося по причині росту витрат на оренду, комунальні послуги, закупівлю офісних матеріалів та інших ресурсів. Також підприємство понесло додаткові витрати на юридичні послуги, консультації, виплати за звільнення працівників та інші пов'язані з цим витрати.

Аналіз собівартості продукції допомагає зрозуміти, які витрати підприємство несе для виробництва одиниці продукції, що є критичним для визначення рентабельності кожного виду продукції та бізнесу в цілому.

За період з 2021 по 2023 роки собівартість реалізованої продукції на ПП «Агрореммаш-Плюс» зросла з 3250 тис. грн. до 5220 тис. грн. у 2022 році та до 5533 тис. грн. у 2023 році. За звітні роки загальний ріст становив 70%. Цей приріст можна пояснити кількома факторами: по-перше, інфляція та зростання цін на матеріали і сировину суттєво вплинули на виробничі витрати. По-друге, інвестиції в модернізацію обладнання та покращення виробничих процесів призвели до збільшення амортизаційних витрат.

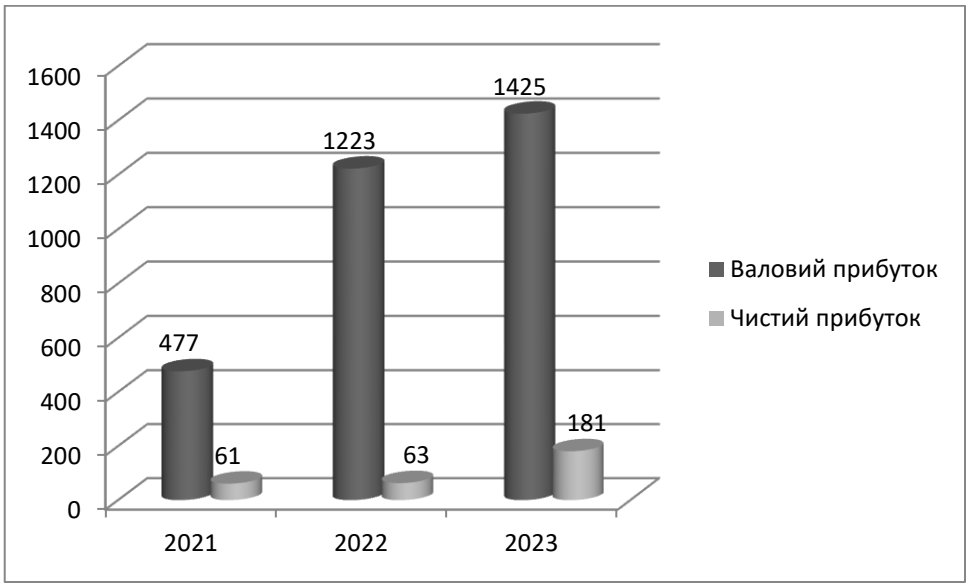


Рисунок 2.6 – Показники прибутковості ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Чистий дохід підприємства вираховується як залишок від виручки підприємства за мінусом податків, акцизних зборів тощо. Динаміку чистого доходу ПП «Агрореммаш-Плюс» видно у табл. 2.1. За звітні роки дохід виріс на 87%.

Динаміку інших показників прибутковості підприємства – валового прибутку та чистого прибутку зображено на рис. 2.6. Очевидно, що валовий прибуток зростає. У 2022 році показник виріс у 2,5 рази, а в 2023 році темп росту склав 17%.

При значному рості чистого доходу та валового прибутку, чистий прибуток на підприємстві за 2021-2022 роки майже не виріс (лише на 3%). Таку ситуацію можна пояснити наступним чином. Підприємство збільшило витрати на маркетинг та продажі для досягнення вищого доходу, а також понесло високих витрат на обслуговування боргу (відсотки за кредитами). Ці фактори суттєво вплинули на величину чистого прибутку.

Проте в 2023 році спостерігається ріст чистого прибутку у 3 рази. Активізація маркетингових заходів призвела до збільшення обсягу продажів. Відбувся вихід на нові ринки, розширення асортименту продукції, модернізація рекламної кампанії.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволив отримати цілісне уявлення про економічну ефективність підприємства та визначити ключові фактори, що впливають на його успіх. Такий аналіз виступає фундаментом для побудови системи стимулювання праці на підприємстві.

2.3. Оцінка системи стимулювання персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»

Стимулювання праці являє собою процес спонукання з боку керівництва до активізації трудової діяльності працівників. Це складний механізм, який

підлягає періодичному перегляду, оскільки постійно знаходиться під впливом факторів мінливого зовнішнього середовища.

Оцінити рівень ефективності існуючої системи стимулювання доцільно за допомогою ряду показників, таких як продуктивність праці, рівень заробітної плати та плинність кадрів.

Дослідимо динаміку вищевказаних показників для ПП «Агроремаш-Плюс».

Продуктивність праці є одним із ключових показників, що демонструє дієвість механізмів стимулювання. Він являє собою міру ефективності використання трудових ресурсів, що визначається обсягом виробленої продукції або чистим доходом, розділеним на чисельність працівників. Вона відображає, наскільки ефективно працівники підприємства перетворюють свої зусилля і час у фінансові результати, і є важливим показником для оцінки економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Динаміку продуктивності праці на ПП «Агроремаш-Плюс» зображено на рис. 2.7.

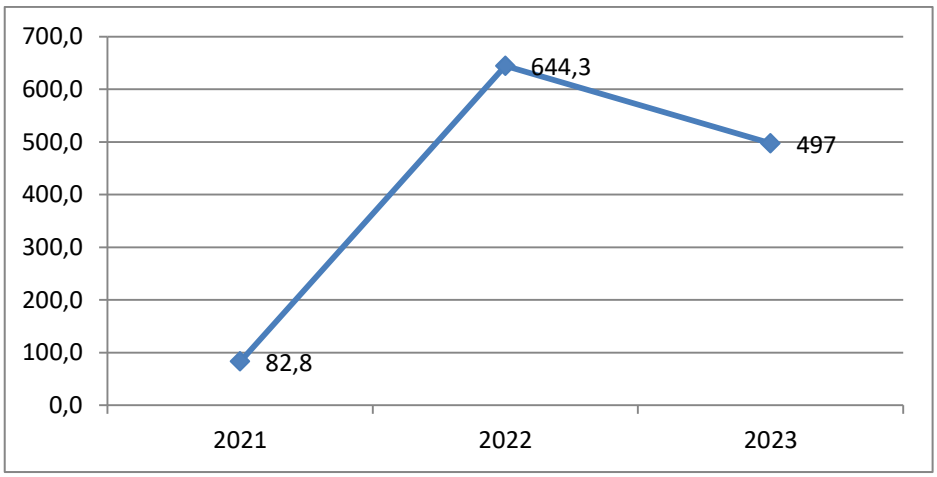


Рисунок 2.7 – Показник продуктивності праці на ПП «Агроремаш-Плюс»

Джерело: складено автором

З рис. 2.7 видно, що до 2022 року продуктивність праці зростала. В цьому році вона виросла у 7,8 разів, а в 2023 році вже склала 497 тис. грн. на 1 працівника, що на 23% менше за результат попереднього року.

Значний приріст продуктивності праці в 2022 році обумовлений різким зменшенням чисельності працівників (77.8%) та значним збільшенням чистого доходу (72.9%). Основний вплив на зростання продуктивності праці мала чисельність працівників (289.9 тис. грн. на 1 працівника), тоді як приріст доходу складав 271,6 тис. грн. на 1 працівника. Незначне зниження продуктивності праці пов'язане зі збільшенням чисельності працівників на 40%. при помірному зростанні чистого доходу на 8%. Зменшення продуктивності праці здебільшого обумовлено збільшенням чисельності працівників..

Варто відзначити, що показник продуктивності має опосередкований зв’язок зі стимулюванням праці, оскільки, не завжди ріст продуктивності може бути результатом мотиваційної політики. Можна стверджувати, що продуктивність праці виросла за рахунок ефективності її стимулювання, але це могло відбутись і по причині впливу цілої низки інших факторів. Тому, для повної оцінки задоволеності працівників слід використовувати додаткові методи, серед яких аналіз рівня плинності кадрів.

Зв'язок плинності кадрів та системи стимулювання є дуже тісним, оскільки ефективна система стимулювання може значно знизити рівень плинності кадрів. Отже, аналіз плинності кадрів допомагає виявити недоліки в існуючій системі стимулювання та внести необхідні корективи для покращення утримання персоналу.

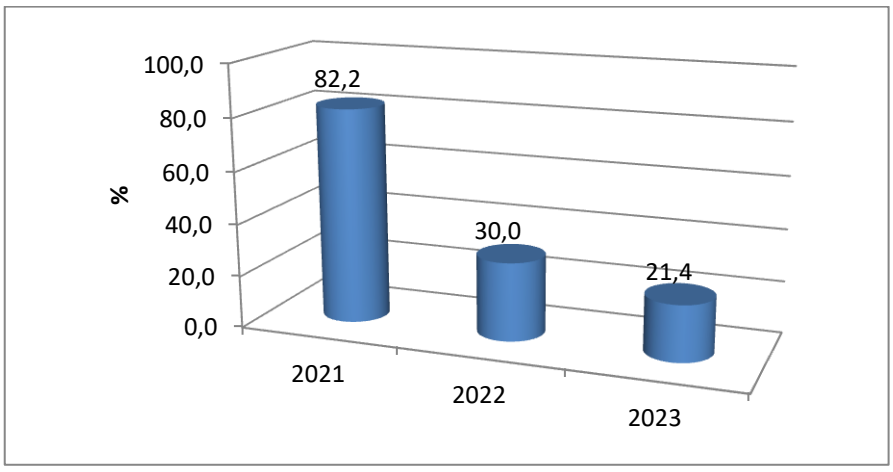


Рисунок 2.8 – Показник плинності кадрів на ПП «Агроремаш-Плюс»

Джерело: складено автором

У 2021 році спостерігався найвищий показник плинності кадрів - 82.2%. В цьому році було звільнено 37 осіб. Така висока плинність свідчить про певні серйозні труднощі, з якими стикнулось підприємство після пандемії. серйозні проблеми в системі стимулювання праці або в умовах праці.

В 2022 році коефіцієнт зменшився до 30.0%, що на 52% менше за показник попереднього року. На роботу було прийнято лише 1 нового працівника та звільнено 3, що може свідчити про певну стабілізацію, проте плинність все ще залишається значною.

2023 рік відзначився найнижчим показником плинності кадрів (21,4%). Було прийнято 7 нових працівників при звільненні 3, що вказує на покращення ситуації з кадрами.

Висока плинність кадрів у 2021 році могла негативно вплинути на продуктивність та ефективність роботи підприємства. Проте зниження плинності в 2022 та 2023 роках свідчить про те, що впроваджені заходи щодо покращення умов праці та системи стимулювання праці почали давати позитивні результати. Надалі доцільно продовжувати роботу над вдосконаленням мотиваційної системи, щоб утримувати працівників та залучати нові кадри. Гідна система мотивації, що включає конкурентну заробітну плату, бонуси, можливості для професійного розвитку, визнання та винагороди за досягнення, сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої прихильності до підприємства. Навпаки, недостатні або неправильно структуровані стимулюючі заходи можуть призвести до зростання плинності, оскільки працівники можуть шукати кращі умови в інших компаніях.

Ці зміни відображають, як різні фактори, такі як чисельність працівників та чистий дохід, впливають на продуктивність праці підприємства, що виготовляє та реалізує сільськогосподарську техніку.

Оцінка витрат на оплату праці та соціальні заходи є наступним етапом аналізу стимулювання праці на підприємстві. Аналіз цих елементів операційних витрат дозволяє зрозуміти динаміку витрат підприємства на стимулювання праці та соціальний захист працівників.

Дослідимо динаміку витрат на оплату праці та соціальні відрахування на ПП «Агрореммаш-Плюс». Ці види витрат входять у склад операційних витрат. У табл. 2.2. містяться розміри витрат за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 – Операційні витрати ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Елементи операційних витрат, тис. грн.	Роки		
		2021	2022	2023
1.	Матеріальні	1315	2292	2384
2.	Витрати на оплату праці	877	1528	1695
3.	Відрахування на соціальні заходи	378	336	373
4.	Амортизація	-32	704	718
5.	Інші операційні витрати	1115	1506	1567
	Всього операційних витрат	3653	6366	6737

Джерело: складено автором

Оцінка динаміки витрат на оплату праці демонструє такі результати:

- в 2022 році суттєво зросли витрати на оплату праці з 877 тис. грн. до 1528 тис. грн, що становить приріст на 74,3%. Це значне збільшення пов'язане з підвищенням зарплат для залучення та утримання кваліфікованих працівників, а також збільшенням штатного розпису або годин роботи;
- у 2023 році витрати на оплату праці виросли на 11% порівняно з 2022 роком (з 1528 тис. грн до 1695 тис. грн). Це може свідчити про продовження тенденції до підвищення зарплат або збільшення кількості працівників.

Відрахування на соціальні заходи:витрат включають низку обов'язкових платежів, спрямованих на забезпечення соціального захисту працівників. На Пп «Агрореммаш-Плюс» вони місять:

- внески до Пенсійного фонду;
- внески на соціальне страхування (страхування на випадок тимчасової непрацездатності, допомогу по безробіттю, страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань);

- добровільні соціальні виплати (додаткові соціальні виплати, такі як корпоративне медичне страхування, виплати на оздоровлення тощо).

В 2022 році відрахування на соціальні заходи зменшились на 11,1%. Це сталось по причині зменшення ставки соціальних внесків або зміною структури зайнятості на підприємстві. В 20223 році стались аналогічні зміни, ріст становив 11%

В цілому, частка витрат на оплату праці та на соціальні відрахування в середньому за 2021-2023 роки складає 24% та 7% відповідно (див рис. 2.9) Варто відзначити, що в 2021 році у зв'язку із найбільшою чисельністю працюючих за звітні роки частка витрат на соціальні заходи у сукупності операційних витрат була найбільшою – 10,3%.

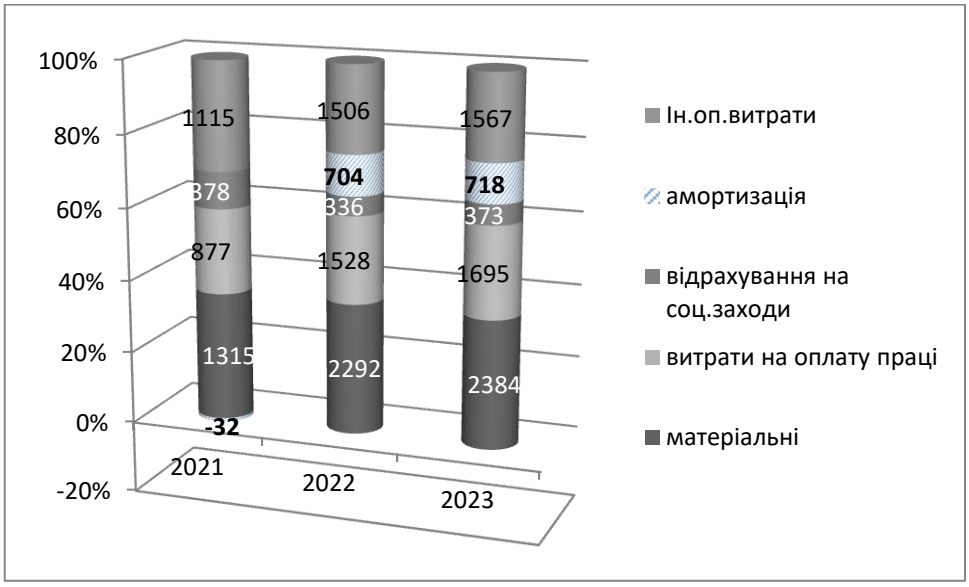


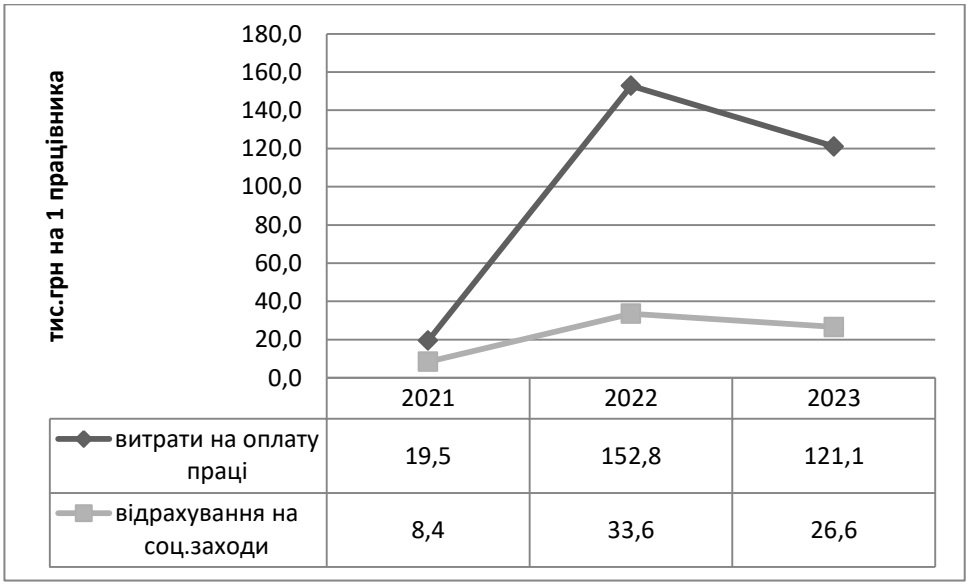
Рисунок 2.9 – Структура операційних витрат ПП «Агроремаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Також інформативним є аналіз розмірів витрат на оплату праці та соціальні відрахування з розрахунку на одного працівника. Ці данні показують скільки відповідних витрат припадає на одного працівника. Результати розрахунку відображено на рис. 2.10.

Високі витрати на оплату праці та соціальні відрахування в 2022-2023 роках вказувати на відновлення стабільності фінансового стану підприємства та його здатність до виконання соціальних зобов'язань перед працівниками.

Величина цих витрат також свідчить про ефективність управління персоналом та здатність підприємства зберігати та привертати кваліфікованих працівників. А ріст витрат на соціальні відрахування демонструють соціальну відповідальність підприємства перед своїми працівниками та суспільством в цілому/



	2021	2022	2023
витрати на оплату праці	19,5	152,8	121,1
відрахування на соц.заходи	8,4	33,6	26,6

Рисунок 2.9 – Витрати на оплату праці та соціальні відрахування з розрахунку на 1 працівника на ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Оцінка застосованих стимулів та мотивів на ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволяє скласти уявлення про систему стимулювання праці на підприємстві. Вона включає наступні компоненти:

- фіксовану ставку заробітної плати, яка залежить від посади, кваліфікації та досвіду працівника;
- погодинна оплата – для працівників, які працюють за погодинною схемою;
- премії за продуктивність – це виплати за перевищення встановлених планів продажу (для менеджерів з продажу та спеціалістів відділу експорту);
- квартальні та річні бонуси за досягнення ключових показників ефективності, таких як збільшення обсягу продажів, розширення ринку збуту, зниження витрат тощо;

- часткове або повне покриття витрат на медичне обслуговування;
- оплата відпустки та лікарняних відповідно до законодавства і внутрішніх нормативів підприємства.

Серед нематеріальних способів заохочення працівників до праці керівництво ПП «Агроремаш-Плюс» застосовують наступні методи:

- оплата курсів, семінарів, тренінгів для розвитку професійних навичок;
- можливість кар'єрного росту;
- повністю оплачувана поїздка за кордон на міжнародні виставки;
- організація тімбілдингів, святкових подій, конкурсів для підвищення мотивації та згуртованості колективу;
- гнучкий графік роботи для деяких спеціалістів тощо.

Ця система стимулювання праці сприяє не лише матеріальній зацікавленості працівників, але й їхньому професійному розвитку, підвищенню мотивації та згуртованості колективу.

Головним недоліком в організації системи стимулювання на досліджуваному підприємстві є відсутність відповідної посади, яка б займалась дослідженнями змін у зовнішньому середовищі, вивченні потреб працівників тощо. На підприємстві в штаті немає відповідальних за управління людськими ресурсами. Спостерігається стихійний підхід у формуванні механізму стимулювання праці, що робить його вразливим до змін у зовнішньому середовищі. Комплексний же підхід до підбору стимулів трудової активності працівників дозволяє підвищити злагодженість у колективі, досягати високих командних показників, що вплине на ріст продуктивності праці та ініціативності працівників.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

3.1. Загальні рекомендації по вдосконаленню системи стимулювання трудової активності на ПП «Агроремаш-Плюс»

Успішність кожного підприємства у великій мірі залежить від раціонального використання ним інтелектуально потенціалу та кадрового ресурсу. Не виключенням є і підприємства аграрного сектора економіки. Саме на них задіяні всі категорії персоналу, здійснюючи внесок у результати господарювання. Тому пошук раціональних форм управління персоналом входить до складу найважливіших завдань менеджменту аграрного підприємства.

На сучасних підприємствах питання управління людськими ресурсами виділяють в окремий напрямок менеджменту. Типовими функціями управління персоналом стали [3]:

- планування потреби в кадрах та побудова їх раціональної структури;
- забезпечення підприємства фахівцями різних категорій та кваліфікацій, а також формування кадрового резерву;
- пошук, підбір та оцінка кандидатів на вакантну посади;
- визначення рівня оплати праці;
- створення системи адаптації працівників до умов конкретного мікросередовища;
- професійний розвиток персоналу;
- формування та підтримка корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в організації тощо.

Але особливо важливою серед перелічених функцій є стимулювання праці персоналу аграрного підприємства, оскільки від цього залежить ефективність інших функцій управління та розвиток бізнес-структури.

Правильно підібрана система стимулювання праці забезпечує високу продуктивність та позитивне ставлення працівників до своїх обов'язків, що є ключовим для успіху підприємства.

Керівництво підбирає методи заохочення до трудової діяльності, організовує роботу механізму стимулювання праці, обирає яким чином контролювати його процес виконання та відслідковує результати впровадження цього механізму. Відповідно формується політика стимулювання праці.

Як було зазначено у другому розділі кваліфікаційної роботи, менеджмент ПП «Агрореммаш-Плюс» проводить певні заходи щодо заохочення працівників до праці, проте процес стимулювання відбувається емпіричним шляхом, без аналізу потреб працівників та оцінки результатів. Відповідно, найголовнішою рекомендацією є вдосконалити існуючі підходи до політики стимулювання праці на досліджуваному підприємстві, обґрунтувати доцільність їх використання, на сонові чого побудувати вдосконалений механізм стимулювання праці на ПП «Агрореммаш-Плюс».

Циганенко Г. В. та Литвинчук Б. О. у політиці формування системи стимулювання на підприємствах сільськогосподарського спрямування вбачають наступні особливості [30, с. с.79-80]:

- політика стимулювання праці повинна бути центровим компонентом загальної системи управління підприємством і цей факт має бути усвідомлений всіма топ-менеджерами;
- політика стимулювання доповнює концепції, стратегії та цілі управління аграрним підприємством. Вона регулює співвідношення трудового внеску та заробітної плати через нормування та систему оплати праці, враховуючи штрафні санкції за порушення трудової дисципліни, що дозволяє керівництву формувати трудову поведінку працівників;
- включає ефективні стимули та інструменти, які задовольняють потреби працівників і підвищують їх задоволеність працею з огляду на розмір, час, умови, форми та способи оплати;

- випереджати внутрішню ринкову ситуацію підприємства та враховує особливі ризики, такі як кліматичні. Фінансова ситуація підприємства визначає структуру та склад винагород працівникам, а економічна ситуація та кон'юнктура аграрного ринку - розмір заробітної плати та пільги, враховуючи мінімальний рівень, встановлений державною;
- має бути орієнтованою або на окремі професійні групи, або на весь виробничий/управлінський персонал, оскільки умови та зміст праці різних груп у сільському господарстві суттєво відрізняються, як і технології їхньої роботи;
- повинна включати як стійкі елементи (зарплата, доплати), так і гнучкі (делегування повноважень, пільги, соціальний пакет), як матеріальні так і нематеріальні стимули для досягнення сприятливої конкуренції серед працівників,
- політика стимулювання праці на аграрному підприємстві повинна враховувати ментальність та традиції розвитку регіону, а також передбачати особливості особистого життя та праці своїх працівників [30, с. 80].

Реалізація політики заохочень здійснюється в рамках стимулювання праці на підприємстві.

Механізм стимулювання праці представляє собою сукупність конкретних інструментів і методів, за допомогою яких здійснюється стимулювання працівників. Він орієнтований на реалізацію практичних заходів і конкретних стимулів для підвищення мотивації та продуктивності працівників та включає в себе організаційно-управлінську структуру, політику, стратегії та процедури, які визначають загальний підхід до стимулювання працівників. Механізм стимулювання праці імплементується у стратегічні та тактичні плани підприємства.

При побудові механізму стимулювання праці на підприємстві важливо враховувати ряд аспектів. Основні з них наведено в табл. 3.1. ПП «Агроремаш-Плюс» є малим підприємством із незначним фінансовим оборотом та з малою чисельністю працівників.

Таблиця 3.1 – Вимоги до формування механізму стимулювання праці

Вимога	Зміст вимоги
Специфіка діяльності підприємства	- врахування галузі, в якій працює підприємство, та специфіки виробничого процесу; - розуміння ключових факторів, що впливають на продуктивність і результативність праці.
Структура персоналу	- різноманітність професійних груп і кваліфікаційний рівень працівників; - врахування відмінностей у функціональних обов'язках та умовах праці різних категорій працівників; - особливості вікової та статевої особливості персоналу.
Цілі підприємства	- узгодження системи стимулювання з довгостроковими та короткостроковими цілями підприємства; - орієнтація на підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів і поліпшення якості продукції або послуг.
Фінансові можливості	- оцінка фінансового стану підприємства та можливостей для виплати матеріальних стимулів; - стан кредитної та дебіторської заборгованості підприємства, а а також наявність власних (не кредитних) коштів; - забезпечення стабільності та регулярності виплат.
Законодавчі вимоги	- дотримання трудового законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють питання оплати праці та соціальних гарантій. - врахування вимог щодо мінімальної заробітної плати, податкових зобов’язань та інших регуляторних вимог.
Соціальні аспекти	- врахування ментальності, традицій та соціально-культурних особливостей працівників; - корпоративна культура; - особистісні цінності працівників; - здатність працювати у команді; - створення сприятливого психологічного клімату в колективі.
Інструменти та методи стимулювання	- використання різноманітних інструментів стимулювання, як матеріальних (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальних (визнання, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи); - запровадження прозорої системи оцінки результатів праці.
Зворотний зв'язок та адаптація	- регулярний збір зворотного зв’язку від працівників щодо ефективності механізму стимулювання; - готовність вносити корективи в систему стимулювання на основі аналізу результатів та відгуків працівників; - здатність працівників приймати нове, адаптуватися до нових систем стимулювання праці.

Джерело: складено автором

Але це не є обмеженням при розробці ефективного механізму стимулювання праці, а навпаки створює умови для аналізу індивідуальних потреб кожного працівника. Так, для ПП «Агроремаш-Плюс» запропоновано

специфічний для нього механізм стимулювання праці. Етапи його формування містяться на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Етапи формування механізму стимулювання праці

Джерело: складено автором

Дослідивши трудову діяльність на ПП «Агроремаш-Плюс» було виявлено ряд потенційних причин невдоволення серед працівників. Вони зводяться до наступних: «зрівнялівка» - надання однакових матеріальних винагород або заохочень спеціалістам підприємства незалежно від їхніх індивідуальних досягнень, продуктивності чи внеску у загальний результат; відсутність чітких критеріїв оцінки; брак визнання та заохочення; недостатня увага до балансу роботи та особистого життя, а також ненормований робочий день.

Для ефективного управління мотивацією важливо враховувати ці чинники і створювати систему стимулювання, яка б відповідала потребам та очікуванням працівників.

Задля уникнення неспівпадіння потреб працівників та стимулів їх трудової діяльності, пропонується наступний алгоритм визначення методів заохочення персоналу ПП «Агроремаш-Плюс» (рис. 3.2)

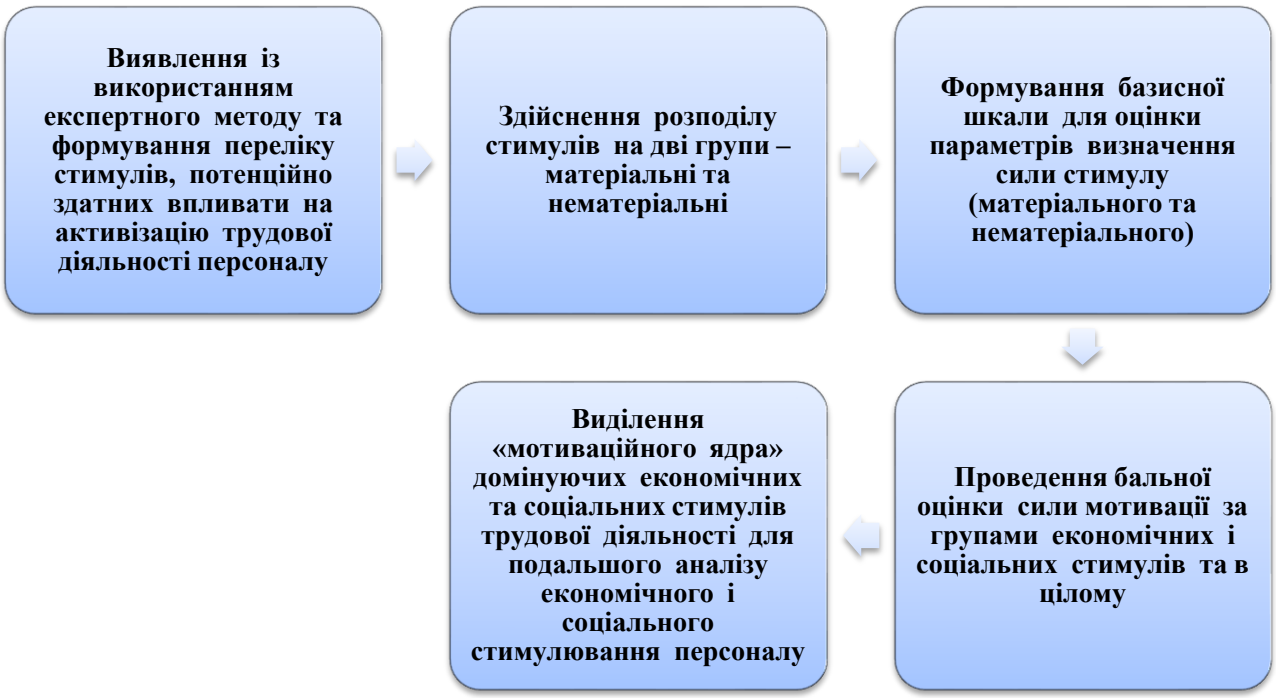


Рисунок 3.2 – Алгоритм методики визначення сили матеріальних та нематеріальних стимулів для ПП «Агроремаш-Плюс»

Джерело: складено автором на основі [3]

Важливим питанням реалізації будь-якого механізму управління підприємством є розподіл відповідальності. Із організаційної структури управління ПП «Агрореммаш-Плюс» видно, що на підприємстві не передбачено посаду з управління персоналом. Основні функції щодо найму працівників розвитку та звільнення покладено на директора. Питання оплати праці та стимулювання суто в технічному вигляді виконує планово-економічний відділ та бухгалтерія.

Відповідальність за реалізацію механізму стимулювання праці ПП «Агрореммаш-Плюс» доцільно проводити наступним чином:

- керівники підрозділів (начальники виробничого підрозділу, відділу продаж, експорту, логістики, планово-економічного відділу та головний бухгалтер) відповідають за контроль за дотриманням підлеглими працівниками встановлених правил та норм, а також здійснюють оцінку ефективності роботи своїх підлеглих за встановленими критеріями;
- фахівці планово-економічного відділу беруть участь у розробці і впровадженні стимулюючих заходів та ведуть постійний моніторинг ефективності стимулювання, а також вносять пропозиції щодо покращення системи;
- працівники виконують свої обов'язки відповідно до встановлених стандартів та правил. В процесі праці надають зворотній зв'язок керівництву щодо функціонування системи стимулювання та пропонують свої ідеї для її вдосконалення.

Таким чином, система стимулювання праці на підприємстві не може бути обґрунтованою та детально спланованою, тоді стимули не будуть приносити необхідних результатів, а підприємство при цьому буде нести витрати не тільки із-за зниження продуктивності праці, а й по причині нераціональних витрат на стимулювання діяльності працівників. Для цього покликаний механізм стимулювання праці, ефективність формування якого залежить від комплексного підходу та врахування специфіки працівників та діяльності підприємства. Особливий акцент слід зробити на відповідальності кожного

учасника процесу та ефективному управлінні всіма етапами впровадження системи стимулювання.

3.2. Організаційний механізм впровадження нематеріальних стимулів праці на ПП «Агрореммаш-Плюс»

За оцінками підприємців матеріальні стимули є найбільш дієвими. Проте при обмеженому бюджеті підприємство не завжди має можливість надавати значні матеріальні винагороди. Нематеріальні стимули, такі як визнання, заохочення та можливості розвитку, дозволяють підтримувати високу мотивацію без значних фінансових витрат. Тому використання нематеріальних стимулів для ПП «Агрореммаш-Плюс» є влучним та доцільним.

Ефективність введення нематеріальних стимулів доведена рядом факторів. Розробка системи нематеріальних стимулів чинить вплив на:

- підвищення морального духу, оскільки визнання досягнень працівників з боку керівництва, публічна похвала за добре виконану роботу та інші форми «прогладжування» можуть значно підвищити моральний дух колективу, створити позитивну робочу атмосферу та зміцнити корпоративну культуру;
- покращення командної роботи шляхом проведення заходів;
- професійний та особистісний розвиток працівників. Надання можливостей для професійного розвитку, навчання, тренінгів і кар'єрного зростання допомагає працівникам покращувати свої навички та знання, що в свою чергу підвищує їхню продуктивність і лояльність до підприємства;
- зниження плинності кадрів, оскільки задоволені роботою працівники відчувають себе цінними та менше схильні до зміни роботи;
- гнучкість та адаптивність підприємства. Використання нематеріальних стимулів дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це включає в себе гнучкий графік

роботи, можливість дистанційної роботи та інші заходи, що сприяють збереженню балансу між роботою та особистим життям;

- індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника, що може бути більш ефективним, ніж універсальні матеріальні стимули.

Також важливо враховувати, що в результаті пандемії та війни в країні, робоча сила стала більш вразливою. І цей факт додає додаткової сили та переваги використанню нематеріальних мотивів. В рамках подій, працівники підприємств потребують психологічної підтримки, гарантії безпеки тощо.

Система мотиваційного стимулювання ґрунтується на індивідуальному підході. Директор компанії «Київстар» Кисляк Б.В. та фінансовий директор «1-го Авто центру Skoda» Данилюк С.М. припустили, що «наймані працівники віком 20-24 роки потребують соціальної реалізації, яка сама собою є стимулом до кращого виконання роботи. У віці 30-35 років спостерігається зниження внутрішньої мотивації, тому що людина починає сумніватися у правильності вибору трудового шляху. Після 45 років людина переживає спад ділової активності, тому деякі фахівці радять прикріпити до нього початківця» [9, с. 231].

На рис. 3.3 зображено структуру працівників ПП «Агрореммаш-Плюс» по віку.

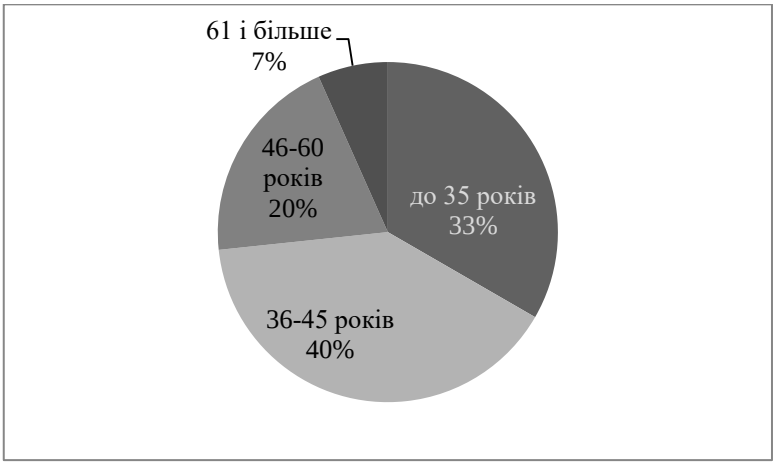


Рисунок 3.3 – Вікова Структура працівників ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Він наочно демонструє, що найбільшу частку на підприємстві займають особи до 45 років, їх частка складає 73%. Відповідно домінувати в системі стимулювання на ПП «Агрореммаш-Плюс» мають стимули, що підвищують змістовність праці, розвивають креативність, розширюють кругозір та розвивають професійні та особистісні навички. Гендерна структура працівників також має вплив на формування системи стимулювання. Особливості сприйняття робочого процесу працівників відносно статі та бажаних методів заохочення до праці наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Гендерні пріоритети нематеріальних стимулів праці

Чоловіки	Жінки
Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду	Участь у культурних програмах, виставках
Участь у культурних програмах, виставках	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку
Оплата відпусток	Оплата відпочинку
Участь у тренінгах, навчальних курсах	Участь у тренінгах, навчальних курсах
Оплата відпочинку	Оплата відпусток
Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду
Гнучкий графік роботи	Гнучкий графік роботи

Джерело: складено автором на основі [19]

Станом на 1 січня 2024 року на ПП «Агрореммаш-Плюс» працює 72% чоловіків, відповідно – 38% жінки.

Також при розробці системи стимулювання ПП «Агрореммаш-Плюс» слід враховувати, що працівники різних відділів потребують різних видів заохочень та винагород. Наприклад, менеджерів з продажу найбільше мотивує цікава робота, яка задовольняє їхню потребу у професійній самореалізації, тоді як працівників планово-економічного відділу, юриста та бухгалтерів більше стимулює стабільність у роботі. Працівники з виробничого підрозділу потребують у збільшенні якості та кількості відпочинку.

Враховуючи специфіку соціальної структури працівників, впливу зовнішнього середовища та рівня прибутковості ПП «Агрореммаш-Плюс»

доцільно акцентувати увагу на певних методах нематеріального стимулювання. Їх перелік міститься у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Методи заохочення працівників ПП «Агроремаш-Плюс» (нематеріальні стимули)

Напрямок стимулювання	Метод заохочення
ПР. Професійний розвиток	ПР1. Проведення навчання працівників у напрямку професійної діяльності
	ПР2. Організація відвідування курсів по вивченню іноземних мов
ПП. Психологічна підтримка	ПП1.Організація програм психологічної підтримки та консультування для працівників, які зазнали стресу або травматичних подій.
	ПП2. Проведення тренінгів щодо стабілізації психологічного стану працівників
КР. Командна робота	КР1. Організація тімбілдінгів
	КР2. Проведення круглих столів типу брейнштормів
	КР3. Залучення працівників до волонтерського руху (прийняття участі в різних акціях, збір коштів тощо)
	КР4. Проведення конкурсів «Працівник місяця»
	КР5. Спільне проведення свят
ГГ. Гнучкий графік роботи	ГГ1. Встановлення адаптованого графіку роботи, зручного для працівника
	ГГ2. Збільшення частки дистанційної роботи
УП. Створення безпечних умов праці	УП1. Покращення умов в укритті
	УП2. Проведення тренінгів щодо надання першої домедичної допомоги
	УП3. Проведення тренінгів щодо стабілізації психологічного стану працівників
	УП4. Організація та проведення суботників по прибиранню офісу
Б. Work-life balance	Б1. Надання додаткових відпусток
	Б2. Організація спортивних заходів
	Б3. Участь у виїзних виставках
	Б4. Видача квитків на культурні заходи або спільне відвідування
ЗП. Залучення до прийняття управлінських рішень	ЗП1. Проведення регулярних зустрічей колективу з керівництвом.
	ЗП2. Проведення круглих столів

Джерело: складено автором

Запропоновані у табл. 3.3 методи не враховують думки та побажань працівників. Тому доцільно скористатись методом опитування, щоб розставити пріоритети при формуванні системи нематеріального стимулювання.

Інструкція

Дорогі колеги! Ми прагнемо покращити умови вашої праці та підвищити мотивацію. Будь ласка, приділіть кілька хвилин, щоб відповісти на наші запитання. Ваші відповіді залишаться анонімними і допоможуть нам краще зрозуміти ваші потреби та побажання.

Основні питання

1. Вкажіть ваш вік:
   - 20-24
   - 25-29
   - 30-34
   - 35-39
   - 40+
2. Стаж роботи на підприємстві:
   - Менше 1 року
   - 1-3 роки
   - 4-6 років
   - 7+ років
3. Відділ, в якому ви працюєте:
   - Продажі
   - Маркетинг
   - Виробничий
   - ПЕВ
   - Інший: _____

4. Оцініть важливість наступних стимулів за шкалою від 1 до 5 (1 - зовсім неважливо, 5 - дуже важливо), обведіть необхідне:

ПР1. Проведення навчання працівників у напрямку професійної діяльності: 1 2 3 4 5
ПР2. Організація відвідування курсів по вивченню іноземних мов: 1 2 3 4 5
ПП1. Організація програм психологічної підтримки та консультування для працівників, які зазнали стресу або травматичних подій: 1 2 3 4 5
ПП2. Проведення тренінгів щодо стабілізації психологічного стану працівників: 1 2 3 4 5
КР1. Організація тімбілдінгів: 1 2 3 4 5
КР2. Проведення круглих столів типу брейнштормів: 1 2 3 4 5
КР3. Залучення працівників до волонтерського руху (прийняття участі в різних акціях, збір коштів тощо): 1 2 3 4 5
КР4. Проведення конкурсів «Працівник місяця»: 1 2 3 4 5
КР5. Спільне проведення свят: 1 2 3 4 5
ГГ1. Встановлення адаптованого графіку роботи, зручного для працівника: 1 2 3 4 5
ГГ2. Збільшення частки дистанційної роботи: 1 2 3 4 5
УП1. Покращення умов в укритті: 1 2 3 4 5
УП2. Проведення тренінгів щодо надання першої домедичної допомоги: 1 2 3 4 5
УП3. Проведення тренінгів щодо стабілізації психологічного стану працівників: 1 2 3 4 5
УП4. Організація та проведення суботників по прибиранню офісу: 1 2 3 4 5
Б1. Надання додаткових відпусток: 1 2 3 4 5
Б2. Організація спортивних заходів: 1 2 3 4 5
Б3. Участь у виїзних виставках: 1 2 3 4 5
Б4. Видача квитків на культурні заходи або спільне відвідування: 1 2 3 4 5
ЗП1. Проведення регулярних зустрічей колективу з керівництвом: 1 2 3 4 5
ЗП2. Проведення круглих столів: 1 2 3 4 5

5. Ваші пропозиції щодо інших можливих стимулів:

_____

6. Додаткові коментарі:

_____

Дякуємо за ваш час та відповіді! Ваш внесок допоможе нам створити сприятливі умови для вашої праці та розвитку.

Рисунок 3.4 – Опитувальний лист, розроблений для працівників ПП «Агроремаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Метод опитування може стати ефективним інструментом для визначення пріоритетів і потреб працівників щодо їх стимулів праці, оскільки дозволяє отримати безпосередній зворотний зв'язок від кожного співробітника. Він забезпечує анонімність та чесність відповідей, що сприяє виявленню реальних мотиваційних чинників і проблем.

Процес опитування відбувається у ряд етапів.

На першому етапі відбувається підготовка. Вона включає визначення та чітке формулювання цілі. Після чого формуються питання та обирається метод опитування.

На другому етапі створюються анкети, які складаються із вступної, основної та заключної частини.

Третій етап – безпосереднє проведення опитування та збір відповідей.

На четвертому етапі проводиться аналіз результатів, що включає обробку даних, формулювання висновків.

Працівникам ПП «Агроремаш-Плюс» було запропоновано прийняти участь в опитуванні щодо доцільності введення нематеріальних стимулів праці. Зразок опитувального листа на рис. 3.3.

По зразку (рис. 3.4) було опитано 10 працівників досліджуваного підприємства. Методом збору було обрано паперовий вигляд та форму в платформі Google Forms (за бажанням). Зібрані дані зведено у табл. 3.4.

За результатами опитування виявилося, що найбільш затребуваними для працівників ПП «Агроремаш-Плюс» є такі методи стимулювання (від більшої до меншої ваги):

- спільне проведення свят (4,8);
- проведення навчання працівників у напрямку професійної діяльності (4,6);
- проведення тренінгів щодо стабілізації психологічного стану працівників (4,5);
- організація тімбілдінгів (4,5);

- проведення тренінгів щодо стабілізації психологічного стану працівників (4,5);
- організація спортивних заходів (4,5);
- залучення працівників до волонтерського руху (прийняття участі в різних акціях, збір коштів тощо (4,4);
- встановлення адаптованого графіку роботи, зручного для працівника (4,4);
- участь у виїзних виставках (4,4).

Таблиця 3.4. Зведені відповіді на питання в опитувальному листі

	ПР1	ПР2	ПП1	ПП2	КР1	КР2	КР3	КР4	КР5	ГГ1	ГГ2
Працівник 1	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	3
Працівник 2	5	4	3	5	5	3	4	5	5	5	5
Працівник 3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	3
Працівник 4	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5
Працівник 5	4	5	3	4	4	5	4	2	5	4	3
Працівник 6	5	4	4	5	4	2	4	2	5	5	3
Працівник 7	3	5	5	5	4	2	5	2	4	4	5
Працівник 8	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4
Працівник 9	5	4	5	4	4	2	5	1	4	4	4
Працівник 10	5	4	3	3	5	2	3	5	5	5	5
Середнє значення	4,6	4,3	4,1	4,5	4,5	3,1	4,4	2,8	4,8	4,4	4
	УП1	УП2	УП3	УП4	Б1	Б2	Б3	Б4	ЗП1	ЗП2	
Працівник 1	2	5	5	3	5	4	5	2	5	1	
Працівник 2	2	4	5	4	5	5	4	4	4	3	
Працівник 3	2	3	5	4	5	5	5	4	5	2	
Працівник 4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	5	
Працівник 5	3	4	4	2	5	5	3	4	3	5	
Працівник 6	2	4	3	2	5	5	5	2	5	5	
Працівник 7	4	3	4	3	5	4	4	2	4	3	
Працівник 8	4	5	5	2	5	4	5	3	3	4	
Працівник 9	4	4	5	5	5	4	4	2	4	3	
Працівник 10	3	5	5	2	5	5	5	4	5	3	
Середнє значення	3	4,2	4,5	3	5	4,5	4,4	3,2	4,1	3,4	

Джерело: складено автором

На основі отриманих результатів доцільно скласти план реалізації стимулюючих заходів (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – План впровадження нематеріальних стимулів на ПП «Агрореммаш-Плюс»

Заходи	Кількість заходів	Виконавці	Відповідальні особи
Спільне проведення свят	По запиту	Запрошений ведучий	Директор
Проведення навчання працівників у напрямку професійної діяльності	4 заходи на рік	Запрошені тренери, працівники	Начальники відповідних підрозділів,
Проведення тренінгів щодо стабілізації психологічного стану працівників	1 захід на місяць	Запрошені психологи, внутрішні працівники	Директор
Організація тімбілдінгів	1 захід на 2 місяці	Запрошені тренери	Начальник відділу продажів
Проведення тренінгів щодо стабілізації психологічного стану працівників	По запиту	Запрошений психолог	Директор
Організація спортивних заходів	2 рази на рік	Внутрішні працівники	Начальник відділу продажів
Залучення працівників до волонтерського руху (прийняття участі в різних акціях, збір коштів тощо)	По запиту	Директор	Директор
Встановлення адаптованого графіку роботи, зручного для працівника	По запиту	Директор, начальник ПЕВ	Директор, начальник ПЕВ
Участь у виїзних виставках	По запиту, але не рідше 2 разів на рік	Директор	Директор

Джерело: складено автором

Наведений вище план нематеріального стимулювання орієнтований на підвищення мотивації та задоволеності працівників, створення позитивної робочої атмосфери та забезпечення сталого розвитку підприємства. Завдяки індивідуальному підходу та різноманітним заходам реалізація запланованих подій сприяє максимальній ефективності працівників ПП «Агрореммаш-Плюс». Тому використання нематеріальних стимулів на малому підприємстві з обмеженими фінансовими ресурсами є необхідним та ефективним способом підтримання високого рівня мотивації, продуктивності та задоволеності працівників.

ВИСНОВКИ

Компанія досягне успіху, якщо в її розпорядженні буде достатня кількість кваліфікованих працівників, здатних ефективно застосовувати свої знання, навички та таланти на практиці. Можливість використання потенціалу співробітників визначається умовами праці та їхньою зацікавленістю в належному виконанні своїх обов'язків, що залежить від ефективності системи мотивації на підприємстві. Оптимальна система мотивації і стимулювання співробітників полягає у досягненні цілей компанії через цілеспрямований і систематичний вплив керівництва на рівень якості виконання працівниками їхніх професійних завдань.

Змінюючись під впливом війни, підходи до стимулювання працівників в Україні стали більш гнучкими, соціально орієнтованими та комплексними. Ситуація, що склалася, вимагає від роботодавців адаптації методів мотивації та стимулювання, беручи до уваги нові виклики та особливості. Врахування індивідуальних потреб працівників, надання підтримки у складних ситуаціях та створення безпечних умов праці стали ключовими аспектами успішного управління персоналом. Ці зміни сприяють підвищенню мотивації працівників, їхній лояльності та продуктивності, що є важливим для збереження стійкості підприємств у складних умовах. Стан стимулювання праці на аграрних підприємствах характеризується низкою викликів і особливостей, які потребують уваги для підвищення ефективності роботи персоналу. ПП «Агрореммаш-Плюс» стало тому підтвердження.

Аналіз діючого механізму стимулювання на досліджуваному підприємстві показав відсутність чіткої послідовності в організації та управління ним. Також спостерігається переважання матеріальних стимулів, таких як заробітна плата та премії, що часто не враховують індивідуальні потреби та мотиваційні чинники працівників. Недостатнє використання нематеріальних стимулів, зокрема навчання, професійного розвитку та психологічної підтримки, призводить до зниження загальної мотивації та

задоволеності роботою. Відсутність систематичного підходу до стимулювання праці, включаючи гнучкі графіки роботи та можливості для особистісного розвитку, обмежує потенціал залучення та утримання кваліфікованих кадрів. На ПП «Агрореммаш-Плюс» виявлено нестачу корпоративних заходів, що сприяють формуванню командного духу та підвищенню лояльності працівників.

На основі проведених досліджень рекомендовано вдосконалити механізм стимулювання праці на ПП «Агрореммаш-Плюс». Загалом, для покращення стану стимулювання праці необхідно впроваджувати більш комплексні та індивідуалізовані підходи, що враховують специфіку аграрного сектора та особливості роботи на різних рівнях виробництва.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, чисельності працівників та фінансових можливостей. Запропоновано етапи впровадження механізму

Дослідження трудової діяльності на ПП «Агрореммаш-Плюс» виявило кілька потенційних причин невдоволення серед працівників, які включають: «зрівнялівку» – надання однакових матеріальних винагород або заохочень спеціалістам підприємства незалежно від їхніх індивідуальних досягнень, продуктивності чи внеску у загальний результат; відсутність чітких критеріїв оцінки; брак визнання та заохочення. На основі цього запропоновано алгоритм методики визначення сили нематеріальних стимулів для ПП «Агрореммаш-Плюс», покликаний для пошуку стимулів, які відповідають потребам працівників.

Провівши аналіз вікової та статевої структури персоналу та рівня прибутковості ПП «Агрореммаш-Плюс» запропоновано ряд методів нематеріального стимулювання. Задля розуміння доцільності введення нематеріальних стимулів та отримання високого результату від їх примінення розроблено опитувальний лист. Таке опитування посприяло збору важливої інформації про потреби та пріоритети працівників, що дозволило створити ефективну систему стимулювання, яка сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності на ПП «Агрореммаш-Плюс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства / С. О. Ареф'єв, Ч. Йіфань // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2017. С. 305-314. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7424 (дата звернення: 21.05.2024).

2. Бельтюков Є.А., Чеботар С.С.. Значення та стратегії стимулювання персоналу *Економічний журнал Одеського політехнічного університу.* 2015, № 3. С. 134-136 URL: https://economics.net.ua/files/science/innov_roz/2015/134.pdf (дата звернення: 11.05.2024).

3. Білик, В., Кравчик, Ю. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Economic Synergy*. 2021. (2), С. 68–77. URL:https://doi.org/10.53920/ES-2021-2-7 (дата звернення: 03.06.2024).

4. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125

5. Витрати : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку №131 від 14.06.00. URL: http: //rada.gov.ua/ (дата звернення: 07.05.2024).

6. Власенко, Т., Луценко, І. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві // *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). 209-212 С. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47 (дата звернення: 02.05.2024).

7. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління // *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543 (дата звернення: 17.05.2024).

8. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства // *Вісник Львівського*

торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 69. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11 (дата звернення: 30.05.2024).

9. Іванченко–Вінницький Г.В. Особливості використання нематеріальнихстимулів на торговельних підприємствах *Вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2005, вип. 15.4. С 228-233.

10. Карачина Н. П. Соціальний пакет як метод підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємства / Н. П. Карачина, В. С. Зайкова, Л. І. Орищук // *Економічний простір.* 2013. №71. С. 173-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_71_20 (дата звернення: 15.05.2024).

11. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федишин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf (дата звернення: 25.04.2024).

12. Климчук, А.О. Михайлов, А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1 С. 218-234. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605 (дата звернення: 02.06.2024).

13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.

14. Кривошеєва В. В.; Васюренко Л.В Матеріальне стимулювання як пріоритетний детермінант механізму мотивації персоналу на підприємствах // *Актуальні проблеми економіки*. 2019. Київська вип. 218, С. 89-95.

15. Лукашевич М.П. Соціологія праці : навчальний посібник. К. : Либідь, 2004. 440 с. URL: http://megalib.com.ua/content/5297_1_Sytnist_i_fynkcii_stimyluvannya_praci.htm (дата звернення: 02.06.2024).

16. Мантур-Чубата О. С. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Мантур-Чубата, В. Ю. Рудь // *Східна Європа: економіка, бізнес та*

управління : електрон. наук.-практ. журн. Дніпро, 2017. Вип. 11. С. 150-152. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/7369

17. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка та суспільство* 2019. Випуск 20. С. 582-592. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/75.pdf. (дата звернення: 03.06.2024).

18. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. О*світній хаб м. Київа* : веб-сайт. URL: https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti (дата звернення: 15.05.2024).

19. Мулькевич О. Ю. Ефективність нематеріальної мотивації в малих трудових колективах / О. Ю. Мулькевич // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2014. Вип. 25. С. 93-97. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/7319 (дата звернення: 03.06.2024).

20. Овчарук, О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу // *Економічний простір*, 2021. №166. С. 48-52. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-8 (дата звернення: 30.04.2024).

21. Основні засоби : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку від 18.05. 2000 р. за N 288/4509 URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/reg4509?an=16&ed=2022_05_26 (дата звернення: 25.05.2024).

22. Потьомкін О.В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу / О. В. Потьомкіна, М. І. Дзямулич, І. В. Шубала // *Економічний форум*. 2019. № 1.С. 184-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_1_31 (дата звернення: 02.06.2024).

23. ПП «Агрореммаш-Плюс» : веб-сайт. URL: https://agroremmash-plus.com/ua/glavnaya-agroremmash-plus (дата звернення: 21.04.2024).

24. ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» : веб-сайт. URL: https://maximarin.com/ua/ (дата звернення: 21.04.2024).

25. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

26. Тимошенко О.В. Застосування моделі Лоренца для оцінки справедливості диференціації заробітної плати до і після оподаткування / О.В. Тимошенко // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. №11 (30). С. 42-47.

27. Управління персоналом : навч. посібник / [Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінець В. В.]. Вінниця : ВНТУ, 2014. 188 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p10.html (дата звернення: 01.05.2024).

28. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

29. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства / Л. М. Хоменко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. 3(2). С. 102-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3%282%29__17 (дата звернення: 28.04.2024).

30. Циганенко Г. В., Литвинчук Б. О. Обґрунтування мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Динаміка розвитку сучасної науки: матеріали Міжнар. наук. конф., 15 листоп., 2019 р. Чернігів : МЦНД, Т. 1, 2019. С. 78-81.

31. Циганенко Г. В., Місевич М. А., Ходаківський В. М. Управління удосконаленням мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7899 (дата звернення: 02.06.2024).

32. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269 (дата звернення: 01.05.2024)

ДОДАТКИ