

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Стогодюк Михайло Віталійович

УДК 331.225:630*6(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ДП

«РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М.В. Стогодюк

Керівник роботи
Ткачук Василь Іванович
д. е. н., професор

Житомир – 2024

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи

допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ 20 від 17.06.2024р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

д. е. н., професор _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

« » .2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Стогодюк Михайло Вілалійович _____

(прізвище ,ім'я, по батькові)

захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

Тетяна ДАВИДОВИЧ

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Стогодюк М.В. Удосконалення організації оплати праці на підприємстві ДП «Романівський лісгосп АПК». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади організації оплати праці на підприємствах. Проведено аналіз існуючої системи оплати праці на ДП «Романівський лісгосп АПК» та запропоновано шляхи її удосконалення. Запропоновано впровадження сучасних методів мотивації працівників, удосконалення преміювання та бонусних систем, що забезпечить підвищення продуктивності праці та загальної ефективності підприємства.

Ключові слова: оплата праці, мотивація, преміювання, ефективність, соціальні програми.

ANNOTATION

Stohodiuk M.V. Improvement of labor remuneration at the enterprise SE «Romanivsky forestry APK». – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 051 «Economics». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical and methodological principles of labor remuneration organization at enterprises were investigated in the qualification work... The existing labor remuneration system at SE «Romanivsky forestry APK» was analyzed and ways for its improvement were proposed. The implementation of modern methods of employee motivation, and improvement of the bonus and incentive systems, will ensure an increase in labor productivity and overall enterprise efficiency.

Key words: labor remuneration, motivation, bonuses, efficiency, social programs.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»	15
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ДП«РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....	22
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Удосконалення системи оплати праці на підприємствах є важливим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності. У сучасних умовах ринку праці, де спостерігається висока плинність кадрів, нестача кваліфікованих працівників та зростання вимог до умов праці, актуальність теми удосконалення оплати праці є очевидною. Це питання є особливо важливим для підприємств, таких як ДП «Романівський лісгосп АПК», де основні завдання включають підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і забезпечення мотивації працівників.

Аналіз останніх досліджень. Великий внесок у дослідження проблеми удосконалення системи оплати праці зробили такі відомі вчені та практики, як Фредерік Тейлор, Елтон Мейо, а також сучасні дослідники, такі як Амбросов В.Я., Андрійчук В.Г., Заїка С.О., Компанієць В.О. та інші. Вони розробили основні теоретичні засади та практичні рекомендації щодо організації оплати праці, що дозволяють підвищити мотивацію працівників і забезпечити ефективне управління трудовими ресурсами.

Мета та завдання дослідження . Метою є дослідження теоретико-методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оплати праці на підприємствах ДП «Романівський лісгосп АПК». Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання: - дослідити теоретичні основи ефективності оплати праці; - визначити критерії економічної ефективності системи оплати праці; - оцінити існуючу систему оплати праці на підприємстві ДП «Романівський лісгосп АПК»; - удосконалити систему оплати праці на підприємстві. розробити рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці на підприємстві.

Об'єкт та предмет дослідження. *Предметом* дослідження є теоретичні та методичні засади дослідження системи організації оплати праці. *Об'єктом* дослідження є процеси удосконалення системи організації оплати праці та її мотивації у ДП «Романівський лісгосп АПК».

Методи дослідження. Дослідження теоретичних і практичних суджень щодо ефективності системи оплати праці ґрунтується на методі діалектичного пізнання. Для узагальнення теоретичних засад оплати праці використано абстрактно-логічний метод. Дослідження сучасного рівня ефективності системи оплати праці здійснювалося за допомогою статистико-економічних методів, зокрема балансового методу та аналітичного методу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та експертів за темою дослідження, офіційні документи підприємств, зокрема фінансова та управлінська звітність, а також інформаційні ресурси всесвітньої комп'ютерної мережі Інтернет.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в двох фахових наукових працях у співавторстві загальним обсягом 0,83 ум. друк. арк.:

1. Стогодюк М. В. Особливості оплати праці працівників лісового господарства . Збірник наукових праць «Наукові читання – 2024». Житомир: Поліський національний університет, 2024. Ст.218-121.

2. Ткачук В.І., Стогодюк М. В. Форми і системи оплати праці в лісовому господарстві. Збірник наукових праць «Студентські наукові читання – 2023». Житомир: Поліський національний університет, 2023. Ст.336-337.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оплата праці впливає на продуктивність праці різними способами. Вона є важливою економічною категорією та соціально-економічним явищем. Як джерело доходу працівників, вона впливає на їхній матеріальний добробут і є основою оплати їх праці. Роботодавці витрачають значні кошти на оплату праці, яка виступає мотивуючим фактором для працівників і сприяє досягненню цілей компанії. Питання оплати та стимулювання праці вирішується у сфері соціально-трудоких відносин з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Термін «оплата праці» має комплексне значення і може розглядатися з різних точок зору. Вона відображає економічні відносини між роботодавцем і працівником з приводу розподілу вартості, створеної працею. Оплата праці також означає фінансову винагороду, яку працівник отримує за свою роботу на основі угоди з роботодавцем. У ринковій економіці заробітна плата визначається взаємодією попиту та пропозиції на робочу силу і відображає ринкову вартість найманої праці. Для працівників заробітна плата становить основну частину їх доходу, яка гарантує необхідні умови для їх працездатності та відтворення робочої сили [13, с. 47].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу або надані послуги. Заробітна плата - це частина національного доходу, призначена для задоволення особистих потреб працівника і виплачується в грошовій формі відповідно до кількості та характеру виконаної роботи [4].

Заробітна плата складається з основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Основна заробітна плата є

основною формою оплати праці, яка, як правило, обчислюється у грошовому виразі і виплачується працівникові власником або уповноваженим ним органом за відпрацьовану ним кількість годин відповідно до результатів його праці. Додаткова заробітна плата - це винагорода за працю, яка перевищує встановлені критерії і враховує трудові успіхи працівника, його творчі здібності та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки і компенсації, визначені чинним законодавством, надбавки і премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань.

Винагорода включає низку виплат, які виходять за межі стандартних норм і включають додаткові винагороди за виробничі результати, премії за використання спеціальних систем і положень, винагороди та інші фінансові та матеріальні блага. Мета цих додаткових виплат - стимулювати працівників, компенсувати їхній внесок та оптимізувати розподіл робочої сили. Компенсації виконують кілька важливих соціальних функцій.

По-перше, вони забезпечують працівникам та їхнім сім'ям життєві потреби, необхідні для відновлення їхньої працездатності. Це відображає економічний закон зростання потреб. Крім того, заробітна плата виконує стимулюючу функцію, розмір якої визначається кваліфікацією та результатами праці кожного окремого працівника. Таким чином, працівники зацікавлені в постійному вдосконаленні своїх професійних навичок і кращому виконанні трудових обов'язків.

Винагорода також впливає на розподіл праці. Ринкові умови та оплата праці впливають на рішення працівників щодо переходу на більш продуктивну роботу та допомагають оптимізувати розподіл робочої сили між різними регіонами та галузями. Заробітна плата також відображає соціальну справедливість, оскільки вона визначає розподіл доходу між працівниками та власниками засобів виробництва. Іншими словами, заробітна плата не лише відображає трудовий внесок кожного працівника, але й визнає його право на справедливую частку новоствореного доходу. Соціальна справедливість означає, що працівники повинні отримувати справедливу винагороду за свою

працю відповідно до їхнього трудового внеску та продуктивних здібностей. Це означає, що ті, хто працює більш продуктивно, повинні отримувати більшу заробітну плату порівняно з іншими. Оплата праці є одним із ключових інструментів забезпечення соціальної справедливості в суспільстві. Якщо винагорода, яку отримують працівники за свою роботу, не є справедливою, це може призвести до нерівності та невдоволення працівників. Нерівний розподіл доходів спричиняє соціальні конфлікти та збільшує розрив між багатими та бідними. Крім того, оплата праці впливає на якість життя працівників та їхню здатність утримувати себе та свої сім'ї. Справедлива оплата праці забезпечує працівникам достатній рівень життя, доступ до необхідних послуг у сфері охорони здоров'я та освіти, а також доступ до соціальних послуг. Це сприяє загальному добробуту та зменшує соціальну нерівність. Важливо усвідомлювати, що винагорода має ширший вплив, ніж просто економічна функція. Винагороди мають соціальний і регуляторний характер і впливають на багато аспектів життя працівників і суспільства в цілому.

Структура заробітної плати визначає співвідношення різних її складових. У стабільних, розвинених країнах основна заробітна плата становить значну частину загальної заробітної плати - 85-90%. В Україні ж через низку причин, таких як незавершеність податкової реформи, нерегульованість норм праці та інфляція, тарифна частка заробітної плати становить в середньому 65-70%, що свідчить про кризу в організації праці.

Форми оплати праці: погодинна та відрядна. Розглядаючи погодинну оплату праці вирізняють:

1. Погодинно проста – залежить від кількості відпрацьованого часу та кваліфікації працівника
2. Погодинно-преміальна – до ставки працівника надаються надбавки за досягнення певних якісних, або кількісних результатів
3. Пряма відрядна – ця оплата праці напряму залежить від виробітку

4. Відрядно-преміальна – при цій оплаті праці нараховуються преміальні виплати за перевиконання встановлених компанією норм виробітку .
5. Акордно-преміальна – вона є найбільш прогресивною оплатою праці, суть якої полягає в тому , що оплата праці нараховується за одержання кінцевого продукту



Рис.1.1 Форми і системи оплати праці

Джерело: складено автором за даними [1; 3; 16; 18]

Також заробітна плата є складовою національного доходу, вона створюється у сфері матеріального виробництва і необхідна для розширення і відтворення виробництва та підвищення добробуту населення. Крім заробітної плати, національний дохід також включає прибуток підприємств і податкові надходження. Збільшення національного доходу залежить від підвищення продуктивності праці, більш ефективного використання ресурсів і збільшення зайнятості в секторі матеріального виробництва. Така структура оплати праці важлива для забезпечення належного балансу між кількістю і якістю праці та її винагородою. Існує кілька ключових елементів для досягнення цього балансу та забезпечення ефективності системи оплати праці.

По-перше, форма і система винагороди визначає, як працівники отримують заробітну плату. Існує низка різних методів, таких як погодинна оплата, оплата за результатами роботи або комісійні. Вибір конкретної форми залежить від виду роботи та умов праці.

Також важливим елементом системи оплати праці є механізм встановлення взаємозв'язку між трудовим внеском, продуктивністю та якістю праці, внеском у загальний дохід і грошовою виплатою у вигляді заробітної плати. Цей механізм визначає, як оцінюється робота працівника і як його/її внесок визначає його/її винагороду. Це може включати системи оцінювання результатів роботи, системи преміювання або інші критерії, які допомагають визначити справедливую винагороду. Таким чином, базова схема інтеграції механізмів оплати праці в загальне розуміння стратегічного розвитку компанії виглядає наступним чином.

Тарифна система, оцінка якості роботи та умов праці також є складовими системи оплати праці. Тарифна система встановлює конкретні тарифні ставки для різних категорій працівників відповідно до їхньої кваліфікації та внеску у виробництво. Атестація робочих місць та умов праці допомагає визначити додаткові фактори, які можуть вплинути на винагороду, такі як досвід, трудова дисципліна та робоче середовище.

Нормування праці є важливим аспектом системи оплати праці. Це механізм оцінки затрат праці, необхідних для виконання певної роботи, або встановлення стандартів продуктивності. Це створює об'єктивну основу для визначення розміру винагороди та забезпечує справедливий розподіл винагороди між працівниками. Система преміювання є особливим елементом організації оплати праці, який може мати значний вплив на розмір винагороди. Це механізм, який дозволяє підприємствам самостійно регулювати оплату праці та надавати премії та додаткові винагороди працівникам в залежності від їхніх досягнень, результатів роботи або інших факторів [23, с. 63]. Схеми преміювання можуть стимулювати працівників до більш продуктивної роботи та досягнення результатів.

З розвитком економічної думки та підвищенням стандартів соціального забезпечення дослідники дійшли висновку, що мотивація людей не обмежується лише матеріальними стимулами. Елтон Мейо, один з піонерів школи управління персоналом, у своєму знаменитому Хоторнському експерименті довів, що ключем до підвищення продуктивності праці є не лише матеріальна винагорода та умови праці, а й морально-психологічні чинники. Наприклад, соціальний статус працівника в колективі, соціально-психологічний клімат і можливість взаємодії зі співробітниками мають значний вплив на мотивацію та продуктивність [40, с. 6].

По-перше, мотивацію можна розглядати як процес, що здійснюється під впливом соціальних або організаційних суб'єктів управління на працівників. Цей процес здійснюється шляхом використання різних інструментів для формування бажаної поведінки, яка сприяє досягненню цілей компанії. Таким чином, мотивація стає механізмом контролю та заохочення поведінки працівників, орієнтованої на досягнення позитивних результатів.

Другий підхід до мотивації ґрунтується на тому, що працівники свідомо обирають певну поведінку під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів. Іншими словами, мотивація є результатом свідомих рішень працівників щодо своєї поведінки та ставлення до роботи. Цьому свідомому вибору сприяють зовнішні фактори, такі як винагороди та програми визнання, і внутрішні фактори, такі як особисті цілі та потреби.

Третє розуміння мотивації полягає в тому, що вона розглядається як поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на працівників і спонукають їх до дії. Ці сили включають зовнішні фактори, такі як навколишнє середовище, умови праці та спілкування з колегами і керівниками, і внутрішні фактори, такі як особисті цінності, інтереси і ставлення до роботи.

Нарешті, четвертий підхід до мотивації вважає, що мотивація - це внутрішній стан працівника, який визначається його потребами та інтересами. Іншими словами, мотивація - це внутрішня сила, яка мобілізує людей,

враховуючи особисті потреби, амбіції та пристрасті. Внутрішня мотивація зазвичай проявляється як внутрішнє бажання досягти особистої самореалізації або задоволення від роботи.

Розглядаючи різні підходи до мотивації, можна побачити, що найбільш ефективні системи мотивації працівників включають різні форми мотивації, враховуючи потреби працівників і можливості компанії. Іншими словами, управління мотивацією повинно враховувати особисті потреби та очікування працівників і створювати систему мотивації, яка задовольняє їхні особисті цілі та мотивацію і водночас сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Фінансові стимули, включаючи заробітну плату, бонуси та премії, є одним з найефективніших способів мотивації персоналу. Однак слід розуміти, що досягти високого рівня мотивації неможливо лише за допомогою матеріального заохочення. Окрім грошового заохочення, компаніям необхідно розробити систему негрошових стимулів для задоволення внутрішніх психологічних потреб своїх співробітників.

Форми мотивації персоналу представлені на рисунку 1.2.

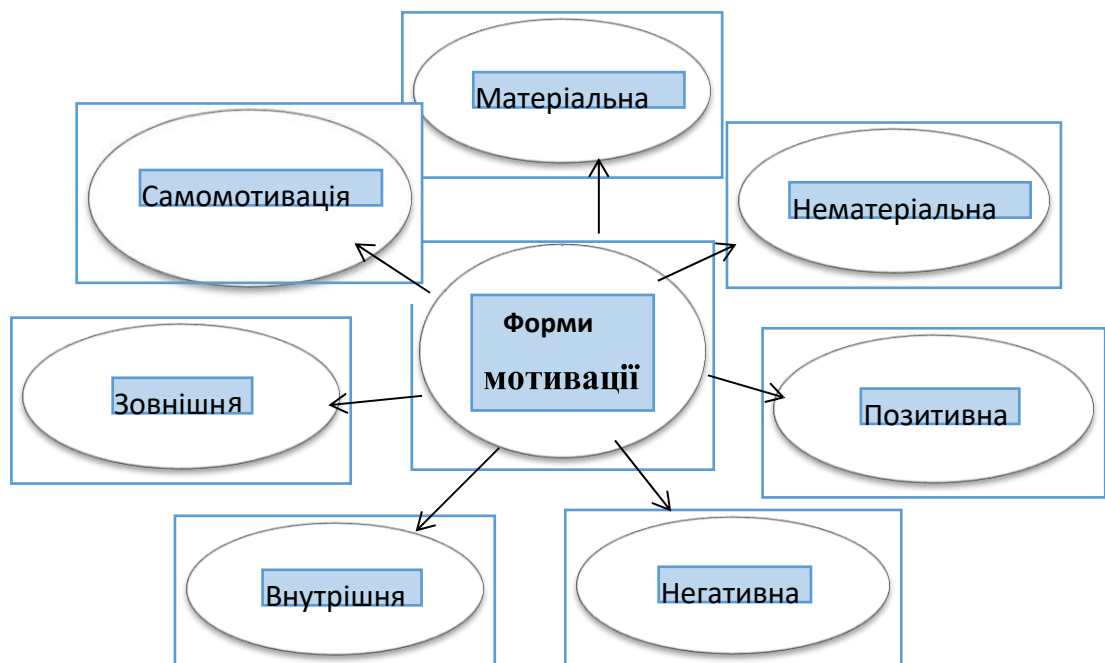


Рис.1.2 Форми мотивації персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [1; 3; 16; 18]

До негрошових мотиваторів належать кар'єрне зростання, комфортні умови праці, здешевлення доступу до продукції компанії, гнучкий графік роботи, можливості професійного розвитку, святкування, внутрішні заходи, визнання з боку керівництва, чітка постановка цілей, створення здорової конкуренції серед працівників, підвищення відповідальності, врахування обґрунтованих пропозицій від працівників при прийнятті управлінських рішень. Сюди відносяться такі аспекти, як наведені нижче. Всі ці елементи сприяють створенню позитивної робочої атмосфери та заохочують працівників до досягнення кращих результатів.

Мотивацію можна розділити на зовнішню та внутрішню. Зовнішня мотивація виникає через зовнішні фактори, такі як визнання керівництвом результатів роботи, винагороди, похвали, санкції та дисципліна за виконання роботи. Внутрішня мотивація пов'язана з самооцінкою індивідом змісту діяльності та результатів роботи і базується на внутрішніх мотивах, цінностях та цілях працівника. Компанії часто використовують загальнокорпоративні системи мотивації для всіх працівників. Однак останнім часом все частіше застосовують групову мотивацію для певних категорій працівників та індивідуальну мотивацію для ключових працівників. Це дозволяє більш чутливо враховувати індивідуальні потреби та мотивації працівників і підвищує загальний рівень мотивації.

Окрім зовнішньої та внутрішньої мотивації, важливо також згадати про самомотивацію. Цей тип мотивації ґрунтується на власному сприйнятті працівником внутрішніх та особистісно важливих мотивів. Тому ефективна система мотивації в компанії повинна заохочувати працівників до самомотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні мотиватори, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори. Вона також має бути гнучкою, відповідати індивідуальним потребам і сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Отже, успішна система мотивації вимагає комплексного підходу, який враховує всі особливості компанії та потреби працівників і охоплює різні форми мотивації.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

ДП «Романівський лісгосп АПК» засноване та належить до сфери управління Міністерства аграрної політики та продовольства України. Юридична особа ДП "РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК" ЖОКАП "ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС", код ЄДРПОУ 20412517, було зареєстровано 26.08.2004., за адресою Житомирська обл., Романівський р-н, селище міського типу Романів, вул. Патуліна, будинок 9 Підприємство утворене з метою забезпечення стабільного лісового господарства, раціонального використання та відновлення лісових ресурсів, а також виробництва високоякісної деревини та її переробки. Підприємство проводить свою діяльність на всій території регіону, надаючи якісні послуги у сфері лісового господарства та деревини. На даний момент діють декілька філій, які мають свої виробничі потужності та оброблювальні бази, що розташовані по всій області і покривають потреби всіх районів.

Фінансово-економічний стан підприємства відображає функціонування підприємства, а його фінансовий стан залежить від результатів його комерційної, виробничої та фінансово-господарської діяльності. Однак оцінка фінансового стану підприємства обмежується кількома ключовими показниками, які чітко відображають поточний стан підприємства. Спробуємо представити комплексний аналіз результатів діяльності підприємства. Враховуючи складність розрахунку всіх показників фінансово-економічного стану, тут ми зупинимося на вибіркових розрахунках. Спочатку розглянемо зміни основних показників, що відображають фінансові результати діяльності компанії. Ці дані були отримані з Фінансового звіту.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показники	2021р	2022р	2023р	Відхилення за 2023-2021 рр.
Чистий дохід від реалізації	55075,6	89603,0	110019,3	54943,7
Інші операційні доходи	3140,5	5260,0	6327,5	3187,0
Інші доходи	1045,6	845,6	274,5	-771,1
Разом доходи	59261,7	95670,6	117621,3	58359,6
Собівартість реалізованої продукції	21672,8	1692633	9284,9	-12387,9
Інші операційні витрати	1027,5	482,9	159,3	-868,2
Адміністративні витрати	5819,2	5191,8	5482,7	-336,5
Фінансові витрати	572,9	502,8	549,2	-23,7
Разом витрати	29218,0	23103,8	15520,8	-13697,2
Фінансовий результат до оподаткування	30043,7	72566,8	102099,5	72055,8
Податок на прибуток	739,2	2592,7	4927,5	4188,3
Чистий прибуток	29304,5	69974,1	97172,0	67867,5

Джерело: розраховано за результатами фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 55075,6 тис. грн у 2021 році до 110019,3 тис. грн у 2023 році. Інші операційні доходи також демонструють зростання, що може свідчити про додавання нових джерел доходу та успішне впровадження нових послуг. Собівартість реалізованої продукції зменшилася з 21672,8 тис. грн у 2021 році до 9284,9 тис. грн у 2023 році, що свідчить про ефективну оптимізацію виробничих процесів та

зменшення матеріальних і ресурсних витрат. Інші операційні витрати також зменшилися, що є наслідком раціоналізації адміністративних витрат. Прибуток до оподаткування збільшився з 30043,7 тис. грн у 2021 році до 102099,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне покращення прибутковості. Чистий прибуток також показав позитивну динаміку, збільшившись з 29304,5 тис. грн у 2021 році до 97172,0 тис. грн у 2023 році.

Загалом аналіз фінансових результатів свідчить про стабільне зростання прибутковості та ефективності управління ресурсами компанії. Кращих показників можна досягти за рахунок подальшої оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів, розширення асортименту продукції та пошуку нових джерел доходу.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів компанії та оплати праці аналізуються ключові показники діяльності компанії.

Таблиця 2.2

Оцінка основних показників на ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показники	2021 р.	2022р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Площа лісових угідь, га	1550	1600	1620	70	4,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	35	36	34	-1,0	-2,9
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	55075,6	89603	110019,3	34527,4	62,7
На одного середньооблікового працівника:					
- - припадає лісових угідь, га	44,3	44,4	47,6	3,3	7,4
- створено чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	440,3	815,0	803,5	374,7	85,1
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	260	265	270	10	3,8

Джерело: розраховано за результатами фінансової звітності

Оцінка основних показників діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом

2021-2023 років. Площа лісових угідь зросла з 1550 га у 2021 році до 1620 га у 2023 році, що на 70 га більше (або на 4,5%). Середньооблікова чисельність працівників збільшилась з 35 осіб у 2021 році до 36 осіб у 2022 році, але зменшилась до 34 осіб у 2023 році. Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс з 55075,6 тис. грн у 2021 році до 89603 тис. грн у 2022 році (на 34527,4 тис. грн або на 62,7%) і до 110019,3 тис. грн у 2023 році. Кількість лісових угідь на одного працівника зросла з 44,3 га у 2021 році до 47,6 га у 2023 році. Чистий дохід на одного працівника зріс з 440,3 тис. грн у 2021 році до 815,0 тис. грн у 2022 році (на 374,7 тис. грн або на 85,1%) і до 803,5 тис. грн у 2023 році. Кількість відпрацьованих днів одним працівником збільшилась з 260 днів у 2021 році до 270 днів у 2023 році (на 10 днів або на 3,8%).

У цілому аналіз основних показників діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» показує стійке зростання і розвиток підприємства. Збільшення площі лісових угідь, зростання чистого доходу від реалізації продукції та підвищення продуктивності праці свідчать про ефективне управління ресурсами та зростання продуктивності. Незначні зміни чисельності працівників і зростання кількості відпрацьованих днів вказують на стабільність у кадровій політиці. Проаналізуємо витрати на оплату праці штатних працівників ДП «Романівський лісгосп АПК» за фондами основної, додаткової заробітної плати та інших виплат (табл. 2.3), згідно з інструкцією зі статистики (Наказ Державного комітету статистики України №5 від 13.04.2005 року).

За даними таблиці, фонд оплати праці ДП «Романівський лісгосп АПК» у 2023 році збільшився на 41,12% порівняно з 2021 роком. Це пов'язано насамперед зі зміною системи оплати праці з 01.01.2022 року відповідно до Постанови №2 від 12.02.2022 року «Деякі питання оплати праці працівників державних підприємств» (зі змінами). У розділі стимулюючі виплати (надбавки, доплати, премії, матеріальна допомога тощо) виплати у 2021 році склали 51,85 тис. грн, а у 2022 році – 1 467,05 тис. грн.

У таблиці 2.3 проаналізовано структуру фонду оплати праці працівників на ДП «Романівський лісгосп АПК»

Таблиця 2.3

Структура фонду оплати праці працівників ДП «Романівський лісгосп АПК» за 2021-2023 рр.(тис.грн)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2021-2023рр
Фонд основної заробітної плати	1708,52	1818,50	1940,00	231,48
Фонд додаткової заробітної плати	1862,51	2630,09	2900,00	1037,49
Надбавки та доплати	873,36	966,69	1050,00	176,64
Премії та винагороди	976,52	1587,30	1800,00	823,48
Виплати, пов'язані з індексацією	12,63	76,10	50,00	-12,63
Заохочувальні та компенсаційні виплати	51,85	498,27	272,75	220,9
Матеріальна допомога на оздоровлення	54,90	132,70	150,00	95,1
Оплата за невідпрацьований робочий час	211,6	609,1	600,00	388,4

Джерело: розраховано за результатами фінансової звітності

У 2023 році згідно з затвердженим фінансовим планом підприємства, очікувані надходження складатимуть 6156,00 тис. грн, а фонд оплати праці становитиме 4571,63 тис. грн, що складає 74,26% від основного доходу. Аналіз структури фонду оплати праці за 2021-2023 роки свідчить про збільшення частки фонду додаткової заробітної плати з 51,41% у 2021 році до 56,72% у 2023 році. Заохочувальні та компенсаційні виплати також зросли з 1,43% у 2021 році до 5,34% у 2023 році. Водночас частка фонду основної заробітної плати зменшилася з 47,16% у 2021 році до 37,93% у 2023 році. Це зумовлено скороченням працівників та іншими факторами.

Для аналізу достатності рівня оплати праці та оцінки розвитку матеріального добробуту працівників розрахуємо показник рівня номінальної заробітної плати: рівень номінальної заробітної плати розраховується як загальний річний фонд оплати праці поділений на добуток 12 (кількість місяців у році) та середньооблікову чисельність працівників.

Для 2021 року: Заробітна плата середня = Загальний фонд оплати праці за рік / (12 * Середньооблікова чисельність працівників) = 1708,52 / (12 * 35) = 4,07 тис. грн

Для 2022 року: Заробітна плата середня = Загальний фонд оплати праці за рік / (12 * Середньооблікова чисельність працівників) = 2630,09 / (12 * 36) = 6,08 тис. грн

Таким чином, показник рівня номінальної заробітної плати збільшився з 4,07 тис. грн до 6,08 тис. грн, що свідчить про підвищення рівня соціальної захищеності працівників. Для визначення рівня соціальної нерівності розрахуємо коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати керівника та працівників підприємства: Коефіцієнт співвідношення розраховується як середня заробітна плата керівників підприємства поділена на добуток середньої заробітної плати робітників підприємства та 8 (загальноприйнятий у світовій практиці норматив).

Для керівників у 2021 році: Коефіцієнт співвідношення = Середня заробітна плата керівників / (Середня заробітна плата робітників * 8) = 250,50 / (4,07 * 8) = 7,71

Для керівників у 2022 році: Коефіцієнт співвідношення = Середня заробітна плата керівників / (Середня заробітна плата робітників * 8) = 229,42 / (6,08 * 8) = 4,72

Оскільки показник даного коефіцієнта перевищує 1,0, то в підприємстві розрив між середніми заробітними платами керівників та працівників є нижчим за нормативний рівень. Для оцінки ступеню диференціації середньої заробітної плати працівників розрахуємо коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників підприємства із

середньомісячною заробітною платою у галузі : коефіцієнт співвідношення розраховується як середня заробітна плата працівників у галузі поділена на середню заробітну плату працівників підприємства.

За даними на 01.02.2023 року середня зарплата працівників лісової галузі складає 12 500 гривень.

Для працівників у 2023 році: Коефіцієнт співвідношення = Середня заробітна плата у галузі / Середня заробітна плата у підприємстві = 12500 / 6080 = 2,06

Оскільки значення коефіцієнта перевищує 1,0, фактична середня заробітна плата працівників підприємства не перевищує галузевий рівень оплати праці, що свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці та мотивації працівників. У цьому розділі було проведено комплексний аналіз структури та динаміки системи оплати праці працівників ДП «Романівський лігосп АПК». Аналіз показав, що загальний фонд оплати праці зріс на 41,12% за період з 2021 по 2023 роки, що відображає позитивні тенденції у розвитку підприємства та підвищення рівня заробітної плати його працівників. Було встановлено, що значне зростання фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат свідчить про впровадження підприємством ефективних мотиваційних механізмів, які сприяють підвищенню продуктивності праці. Водночас зменшення частки фонду основної заробітної плати пояснюється оптимізацією чисельності працівників та іншими факторами. Розрахунок показників рівня номінальної заробітної плати показав, що рівень соціальної захищеності працівників підприємства зріс, що позитивно впливає на їх мотивацію та задоволеність роботою. Водночас аналіз коефіцієнтів співвідношення середніх заробітних плат показав, що розрив між заробітними платами керівників та працівників є прийнятним та відповідає світовим стандартам.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

Система оплати праці та мотивації працівників у ДП «Романівський лісгосп АПК» має недоліки, які негативно впливають на ефективність, продуктивність та якість роботи працівників. Це перешкоджає досягненню максимальних результатів у діяльності підприємства. Для вирішення цих проблем пропонується проект з розробки системи мотивації працівників на ДП «Романівський лісгосп АПК».

Ефективна система мотивації повинна відповідати стратегії підприємства, його цілям та стратегії управління людськими ресурсами. ДП «Романівський лісгосп АПК» прийняв стратегію зростання, яка включає розвиток конкурентних переваг, вихід на нові ринки та постійне впровадження інновацій. Управління людськими ресурсами компанії фокусується на створенні системи мотивації, справедливої винагороди, психологічно сприятливого робочого середовища, розвитку навичок і компетенцій працівників та підтримці їхнього кар'єрного зростання. Крім того, компанія ставить перед собою цілі досягнення високої якості, збільшення обсягів продажів, зростання прибутку та виходу на зовнішні ринки. Тому підприємство використовує методи та інструменти для формування системи мотивації, що відповідають стратегії компанії та сприяють досягненню її цілей.

Пропонується розраховувати базову заробітну плату на основі грейдингової системи оплати праці, де рівень винагороди залежить від цінності посади для компанії. Для запровадження системи диференційованої оплати праці спочатку необхідно проаналізувати роботу, яку виконують працівники на кожній посаді. Аналіз робочих місць надає інформацію про характер, складність та методи виконання роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, кваліфікаційні вимоги та особистісні характеристики

працівника. Аналіз робочих місць проводився шляхом вивчення документів (посадових інструкцій). Наступним кроком була розробка факторного опису рівнів оцінки робочих місць. Необхідно визначити вагу кожного фактора оцінки. Для цього необхідно розподілити 100% на всі фактори, враховуючи важливість кожного з них. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вагові коефіцієнти для факторів оцінки роботи ДП «Романівський лісгосп АПК»

№	Фактор оцінювання посад	Коефіцієнт вагомості, %
1.	Управління персоналом	15
2.	Відповідальність	15
3.	Незалежність	13
4.	Досвід роботи	13
5.	Інформативність	13
6.	Складність роботи	15
7.	Внесок у досягнення корпоративних цілей	16
	Всього	100

Джерело: розраховано за власними розрахунками

Система оплати праці та мотивації працівників у ДП «Романівський лісгосп АПК» має недоліки, які негативно впливають на ефективність, продуктивність та якість роботи працівників. Це перешкоджає досягненню максимальних результатів у діяльності підприємства. Для вирішення цих проблем пропонується проект з розробки системи мотивації працівників ДП «Романівський лісгосп АПК».

Ефективна система мотивації повинна відповідати стратегії та цілям підприємства, а також стратегії управління персоналом. ДП «Романівський лісгосп АПК» прийняв стратегію зростання, яка включає розвиток конкурентних переваг, вихід на нові ринки та постійні інновації. Управління людськими ресурсами компанії фокусується на мотиваційних системах,

справедливій винагороді, психологічно сприятливому робочому середовищі, розвитку навичок і компетенцій працівників та підтримці кар'єрного зростання. Крім того, компанія ставить перед собою такі цілі, як досягнення високої якості, збільшення обсягів продажів, зростання прибутку та вихід на нові ринки. Тому при формуванні мотиваційної системи ДП «Романівський лісгосп АПК» використовує методи та інструменти, які відповідають його стратегії та сприяють досягненню поставлених цілей.

Пропонується розраховувати базову заробітну плату на основі грейдингової системи оплати праці, де рівень винагороди залежить від цінності посади для компанії. Для запровадження системи диференційованої оплати праці спочатку необхідно проаналізувати роботу, яку виконують працівники на кожній посаді.

По-перше, береться до уваги посадова інструкція працівника в даній компанії (оскільки в різних компаніях можуть бути різні посадові обов'язки для однієї і тієї ж посади).

По-друге, заробітна плата визначається не назвою посади, а цінністю посади для компанії, враховуючи реальний внесок працівника в досягнення цілей компанії.

По-третє, наявність діапазону базових окладів спонукає працівників підвищувати свою кваліфікацію та продуктивність з метою підвищення заробітної плати в межах свого грейду, що відповідає HR-стратегії компанії.

По-четверте, різниця в оплаті праці для кожного класу заохочує працівників до вищих класів, тобто до кар'єрного зростання, як це визначено в кадровій стратегії.

Якщо система мотивації не включає ефективну систему преміювання, вона не матиме належного мотиваційного впливу на працівників. Система мотивації повинна включати три види премій: премії за професійну майстерність для керівників, професіоналів і фахівців; премії за високі досягнення у праці для основних робітників; премії за безперервність виробництва для допоміжних робітників. На нашу думку, премії за

результатами роботи, які вже виплачуються в компанії щоквартально, мають достатній мотиваційний ефект, відповідають цілям компанії та сприяють їх досягненню. Тому вважаємо за доцільне продовжити їх виплату керівникам, фахівцям і спеціалістам. Однак розмір варто збільшити до 30% від основної заробітної плати. Адже премії стимулюють працівників, коли їх розмір сягає щонайменше 10% від заробітку. Оскільки в кварталі три місяці, то 30% премія задовольнила б цю вимогу.

Для ключових працівників пропонується встановити премії за високі результати роботи. Премії виплачуються щомісяця і їх максимальний розмір становить 30% від заробітної плати працівника. При розрахунку премії враховуються показники якості продукції, продуктивності праці та ініціативності. Якість продукції характеризується співвідношенням вимог до продукції, що випускається, продуктивність праці - ступенем виконання виробничого плану, а ініціативність - ефективністю раціоналізаторських пропозицій працівника.

Очікується, що премії за результатами діяльності заохочуватимуть ключових працівників до збільшення обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці, мінімізації невиробничих втрат часу, покращення якості продукції, ініціативності та креативності, що, в свою чергу, має значно покращити результати діяльності компанії. Все це відповідає цілям і цінностям компанії. Премії за перерви у виробництві для допоміжних робітників виплачуються щомісяця і не перевищують 20% від заробітної плати. Премія розраховується на основі ритмічності роботи обладнання, що вимірюється коефіцієнтом ритмічності, та збільшеного міжремонтного періоду обладнання порівняно з попереднім періодом.

На нашу думку, поточні виробничі премії стимулюють допоміжний персонал більш ефективно встановлювати та ремонтувати обладнання, зменшувати простої та простої через несправності обладнання, збільшувати виробництво та прибутки.

Однак у сучасних умовах підвищення заробітної плати та різноманітних бонусів недостатньо для мотивації персоналу. Підвищення заробітної плати та премії мають лише короткостроковий мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня оплати праці. Ключову роль у мотивації відіграє ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, розробка індивідуальної соціальної політики та забезпечення комфорту для працівників. Це реалізується через соціальні пакети.

Негрошові заохочення є невід'ємною частиною системи мотивації працівників. Для того, щоб розробити ефективну систему негрошової мотивації, необхідно враховувати особливості роботи, які впливають на рівень мотивації працівників.

Деякі з них вже використовуються в компаніях. Тому тут розглядаються лише ті, які є новими або потребують розробки. Розробка посадових інструкцій може бути реалізована через наставництво або створення творчих груп. При наставництві нового працівника закріплюють за досвідченим і компетентним співробітником на аналогічній посаді. При створенні творчих груп формуються команди з досвідчених працівників та експертів, які вносять пропозиції щодо вирішення виробничих проблем, вдосконалення виробничих процесів та підвищення якості продукції. Включення працівників і фахівців у творчі команди дозволяє їм проявити свої таланти, підвищити значимість своєї роботи, брати участь у діяльності компанії і розвивати почуття відповідальності за кількісні та якісні результати виробництва.

Важливим методом нематеріальної мотивації є надання можливості професійного навчання. Окрім мотиваційного ефекту, це також призводить до професійного розвитку працівників. По-перше, нові працівники повинні пройти професійне навчання (максимум один тиждень), яке включає як загальні знання (теоретичне навчання), так і практичну підготовку (навчання на робочому місці). Навчання має бути організоване керівниками. Це дасть змогу працівникам зрозуміти деталі діяльності компанії та їхні обов'язки в компанії. Крім того, слід створити систему розвитку персоналу. Працівники

можуть навчатися у професійних навчальних закладах або проходити стажування в аналогічних компаніях. Керівники, спеціалісти та експерти можуть брати участь у тренінгах, курсах та стажуваннях.

Важливим способом нематеріальної мотивації персоналу є надання можливостей для кар'єрного зростання. Однак кар'єрні переміщення мають бути не випадковими (коли в компанії з'являється вакансія), а систематичними та організованими. Для того, щоб планувати кар'єрний розвиток співробітників, спочатку необхідно проаналізувати дані (вік, освіту, рівень кваліфікації, стаж роботи та результати діяльності) співробітників, які можуть бути призначені на вищі посади.

Якщо працівники відповідають цим критеріям, слід провести соціальну та психологічну оцінку. Крім того, слід вивчити поведінкові характеристики працівників за допомогою опитувань працівників.

Дослідження виявило ще один недолік в оплаті праці. Основним джерелом винагороди є базова заробітна плата, без прозорої системи преміювання та заохочення за досягнення результатів. Така ситуація демотивує працівників і призводить до зниження продуктивності праці. Системи заохочення повинні забезпечувати прозорість і справедливість, враховуючи як колективні, так і індивідуальні досягнення. Крім того, в системах мотивації слід враховувати гнучкість. Кожен працівник має унікальні потреби, цінності та мотивації. Тому важливо вміти адаптувати систему мотивації до індивідуальних потреб і вимог працівників.

Щоб мотивувати працівників до виробництва, можна використовувати систему, в якій основна заробітна плата пов'язана з прибутковістю компанії (наприклад, з продажами і прибутком).

Одним із можливих підходів до стимулювання прибутковості компанії є щорічна виплата бонусів за результатами діяльності. Ця система визначає базову суму середньомісячної винагороди працівника, яка зазвичай відповідає окладу або тарифній ставці і може змінюватися протягом року. Вона також встановлює шкалу показників і коефіцієнтів, які впливають на зміну

винагороди за результатами оцінки. Крім того, встановлюється шкала коефіцієнтів від 0,5 до 3,0 та визначаються підвищувальні коефіцієнти для цих виплат з урахуванням фінансових можливостей компанії на кінець року. Ці мультиплікатори залежать від важливості різних структурних підрозділів, таких як групи працівників, назви посад і професій, та їхнього впливу на прибуток компанії.

Загальна формула винагороди кожного працівника виглядає наступним чином

$$B = G_{po} * (1 + \Sigma(E * K_p) - \Sigma(E * K_n)) * K_k$$

Визначення.

- O_{po} - це посадовий оклад працівника або його місячний еквівалент;
- $\Sigma(O * K_p)$ - загальний коефіцієнт підвищення посадового окладу або тарифної ставки за високі досягнення у праці; та
- $\Sigma(E * K_n)$ - загальний коефіцієнт зниження посадового окладу або тарифної ставки за негативну роботу; $\Sigma(E * K_n)$ - загальний коефіцієнт зниження посадового окладу або тарифної ставки за негативну роботу;
- K_k - коефіцієнт, що визначає кількість посадових окладів або тарифних ставок, які виплачуються кожному працівнику.

Участь працівників у прибутках підприємства є одним із факторів, що стимулює працівників до досягнення прибутків підприємства. Цей стимул забезпечується через преміальні виплати, які не прив'язані до конкретних індивідуальних або колективних показників діяльності. Кошти на преміювання виділяються з прибутку компанії із застосуванням коефіцієнтів заробітної плати та преміювання. На початку року кожному працівнику присвоюється бонусний коефіцієнт від 0,1 до 0,3 (10-30% від заробітної плати). Премії зазвичай виплачуються щоквартально або двічі на рік. Сума прибутку, що використовується для виплати премії, розраховується за спеціальною формулою:

$$P = \Sigma(\Pi * (З_k * (З_k * (З_k * (З_k * дз) / 100))$$

Де.

- З - розмір фактичної заробітної плати за поточний квартал працівника, якому виплачується премія;

- і - порядковий номер працівника для розрахунку;

- z - частка заробітної плати, що спрямовується на преміювання від доходу (прибутку), виражена у відсотках.

Розмір премії (Vv) розраховується за наступною формулою:

$$Vv = (E / \Sigma(E * Wcm)) * Kb * Zп$$

Щоб утримати працівників, доцільно надавати пільги на основі вислуги років. Ці виплати можна здійснювати двома способами. Перший варіант - це щомісячна доплата, яка розраховується як тарифна ставка або відсоток від заробітної плати залежно від стажу роботи працівника.

Таблиця 3.2

Шкала виплат на ДП «Романівський лісгосп АПК»

Кількість відпрацьованих років	Від 2 до 4	Від 4 до 9	Більше за 9
Величина виплат, %	0-10	11 - 20	25+

Джерело: розраховано за власними розрахунками

Ці виплати можуть бути додатково скориговані відповідно до конкретних вимог структурного підрозділу, виду робіт, категорії, професії та посади працівника, а також його особистих характеристик та продуктивності праці.

Додаткові заохочувальні та компенсаційні виплати спрямовані на підтримання або підвищення продуктивності праці працівників, наприклад, за рахунок збільшення обсягу робіт або обсягу наданих послуг. Компенсаційні доплати і надбавки мають на меті компенсувати особливі умови праці, різні професії або посади та враховують характер і форму роботи. Ці доплати і надбавки поділяються на три категорії залежно від категорії працівників, до яких вони застосовуються: робітникам, професіоналам, фахівцям і технічним

службовцям або всім категоріям працівників. Керівник підприємства або уповноважена ним особа встановлює доплати і надбавки шляхом видання наказу чи розпорядження.

Багато чітко зазначити, на який період встановлюються доплати і надбавки та за яких умов вони можуть бути скасовані. Також слід визначити орган, відповідальний за контроль за дотриманням умов, за яких встановлюються доплати та надбавки. Також слід визначити умови, за яких такі виплати можуть бути скасовані взагалі або їх розмір може бути зменшений у разі невиконання або неналежного виконання умов. Удосконалення програм оплати праці та заохочення, включаючи доплати та премії, може мати значний вплив на компанії. Основні переваги таких заходів полягають у наступному:

- ефективна програма винагороди стимулює працівників до більш продуктивної роботи, наприклад, за рахунок бонусів за досягнення планових показників.

- задоволені працівники з більшою ймовірністю залишаються в компанії, що зменшує потребу в новому наймі та навчанні.

- ефективні системи винагород покращують робоче середовище та мотивацію працівників.

Вдосконалюючи системи винагород, компанії можуть залучати таланти, підвищувати продуктивність і утримувати сильні позиції на ринку. Вони також сприяють корпоративній стабільності та успіху, підвищують соціальну рівність, мотивацію і продуктивність на ринку праці та зміцнюють економіку в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Оплата праці - це частина національного доходу, призначена для задоволення особистих потреб працівників і виплачується в грошовій формі відповідно до кількості та якості їхньої праці. Вона складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Науковці визначають мотивацію як процес, за допомогою якого керівництво впливає на працівників різними способами, щоб вони здійснювали відповідні дії для досягнення цілей компанії. Це також процес, за допомогою якого працівники свідомо обирають певну поведінку під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

2. Форми та системи організації винагороди забезпечують зв'язок між винагородою та результатами праці (індивідуальними та колективними). У сучасних умовах компанії використовують різні форми і системи оплати праці, найпоширенішими з яких є відрядна, погодинна і тарифна системи. Розрізняють два основних види систем оплати праці: тарифні та безтарифні. У тарифних системах основними формами організації праці є відрядна, погодинна та різні змішані форми. Основним завданням форм та систем оплати праці є забезпечення правильного співвідношення між мірою праці та мірою заробітної плати.

3. Для визначення чинників, що впливають на рівень і мотивацію заробітної плати, необхідні економічні, соціальні та правові передумови. Економічні передумови включають національні економічні умови, ринкову кон'юнктуру та інфляцію. Соціальні передумови враховують демографічні зміни, соціальну нерівність і стереотипи, які можуть впливати на оплату праці. Правові рамки визначаються трудовим законодавством, колективними договорами та угодами, що регулюють різні аспекти оплати праці.

4. Системи оплати праці, засновані на результатах, допомагають мотивувати працівників. Опитування виявило погіршення фінансового стану компанії та зниження продуктивності праці, що, можливо, пов'язано з впливом війни в Україні. Ці негативні фактори суттєво впливають на результати

діяльності організації та потребують невідкладних дій і заходів для їх подолання. Одним із ключових питань, порушених у дослідженні, є важливість зв'язку між винагородою та мотивацією працівників. Плани оплати праці повинні заохочувати працівників досягати високої продуктивності та збільшувати прибутки організації. Ефективна мотивація є важливим фактором успіху підприємства.

5. Система мотивації працівників державного підприємства "Романівське лісомисливське господарство" має ряд серйозних недоліків, які заважають підприємству досягати максимальних результатів, оскільки знижують ефективність, продуктивність та якість роботи працівників. Тому пропонується запровадити багаторівневу систему оплати праці, де рівень винагороди залежить від цінності посади для підприємства. Крім того, планується розробити дескриптивні рівні оцінки для посад на поелементній основі. Впровадження грейдингової системи оплати праці має низку переваг і впливає на підвищення мотивації персоналу. По-перше, система враховує характер роботи працівника в компанії. По-друге, заробітна плата визначається відповідно до цінності посади для компанії та враховує реальний внесок працівника в досягнення поставлених цілей. По-третє, наявність діапазонів заробітної плати дозволяє працівникам розвиватися та підвищувати свою ефективність. По-четверте, диференціація заробітної плати між рівнями сприяє кар'єрному зростанню працівників.

6. Негрошові стимули включають надбавки за професійну майстерність для керівників, професіоналів і фахівців, премії за високу продуктивність для ключових працівників і премії за безперервне виробництво для допоміжних робітників. Інші нематеріальні методи мотивації включають встановлення чітких і досяжних цілей для працівників, розробку програм інформування працівників, забезпечення врахування думок працівників керівниками, публічне визнання результатів роботи, покращення умов праці, вдосконалення посадових інструкцій, надання працівникам можливостей для навчання та кар'єрного зростання, а також заохочення гнучкого графіку роботи. Також

рекомендується просувати програми заохочення та організовувати корпоративні заходи. Щодо впровадження схем заохочення, рекомендується координувати схеми та розробляти внутрішні механізми заохочення працівників також інформувати працівників про це.

7. Одним із ключових факторів успіху компанії є забезпечення постійного підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників. Важливо запровадити системи навчання, які дозволять працівникам отримувати нові знання та навички, необхідні для виконання їхніх професійних обов'язків. Це може включати внутрішні тренінги, зовнішні курси та семінари, а також програми менторства. В результаті підвищення кваліфікації, працівники зможуть ефективніше виконувати свої завдання, що позитивно вплине на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Крім того, розвиток професійних навичок сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони бачать можливості для особистого та професійного зростання.

8. Для підвищення ефективності роботи компанії важливо запровадити системи оцінки результатів праці працівників. Це дозволить об'єктивно оцінювати вклад кожного працівника в досягнення загальних цілей компанії. Оцінка результатів праці має включати кількісні та якісні показники, такі як продуктивність, якість виконаної роботи, досягнення встановлених цілей, а також участь у корпоративних заходах та інноваційних проектах. Впровадження такої системи дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення заробітної плати, надання бонусів та інших заохочень. Крім того, системи оцінки результатів праці сприятимуть розвитку корпоративної культури, яка підтримує високу продуктивність та постійне вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Кодекс законів України про працю : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755>
4. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2017. № 5. С. 53-58.
6. Барногльц С. Б. Економічний аналіз господарської діяльності на сучасному етапі розвитку. Миколаїв : Логос, 2015. 248 с.
7. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили* : збірник наукових праць. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2017. С. 10-27.
8. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2017. № 3. С. 5-10.
9. Бужинський А. І. Методика економічного аналізу діяльності промислового підприємства. Львів : Фоліо, 2015. 116 с.
10. Валецька О. В. Правове регулювання оплати праці. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. 220 с.
11. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навчальний посібник Київ : Професіонал, 2015. 384 с.
12. Гальчинський А. С. Основи економічної теорії. Київ : Вища школа, 2008. 198 с.

13. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 488 с.
14. Гнатенко Є. П. Аспекти обліку та законодавчо-нормативного регулювання оплати праці. *Економічні науки*. Серія : Облік і фінанси. 2018. Вип. 10. С. 74-83.
15. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 535 с.
16. Григорчук І. Заробітна плата працівників народного господарства України. *Посередник*. 2015. №3. 41 с.
17. Гриньова В., Шульга Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 310 с.
18. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. №1. С. 85-88.
19. Дафт Р. Л. Менеджмент. Чернігів : Соло, 2011. 832 с.
20. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник ; За наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
21. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2019. С. 65-70.
22. Кравець М. В. Гнучкий підхід до організації соціального пакету співробітників організації. *Державне управління*. Електронний вісник. 2015. № 50. С. 137-151.
23. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Навчальний посібник. Львів : «Новий світ-2000», 2014. 241 с.
24. Матюха М. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Навчальний посібник для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2017. 294 с.
25. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз : Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. За

ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2014. 704 с.

26. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНУ, 2018. 210 с.

27. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2020. № 14. С. 41.

28. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. 2019. № 12. С. 137-139.

29. Особливості розрахунків з оплати праці та шляхи їх оптимізації. За ред. М. С. Карпа. *Бухгалтерський облік, аналіз і контроль в системі управління підприємства* : матеріали V науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених; відповідальний за випуск Бачинський В. І. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. С. 111-113.

30. Офіційний сайт ДП «Центр Сертифікації та експертизи насіння і садивного матеріалу» URL : <https://dpcenter.org.ua/p/main>

31. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. URL : http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2014_1_90.pdf

32. Савін С. Ю. Оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. 2017. №3. С. 101-103.

33. Семернікова І. О., Мешкова-Кравченко Н. В. Економіка підприємства : Навчальний посібник (Курс лекцій). Херсон : ОЛДІ-плюс, 2013. 312 с.

34. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : Навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2014. 188 с.

35. Управління персоналом організації : підручник / під. ред. А. Я. Кібанова. Київ : Вища школа, 2017. 512 с.

36. Харун О. А. Мотиваційні особливості встановлення форм і систем оплати праці на підприємствах. *Вісник ХНУ*. 2019. №1. 87 с.
37. Чумак В. Г. Мотивація персоналу на основі моделей життєвих циклів в умовах модернізації економіки. *Економіка*. 2019. №3. С. 130-135.
38. Шапіро С. О. Мотивація та стимулювання персоналу : підручник. Київ : Знання, 2017. 224 с.
39. Шульга Н. В. Сутність оплати праці, її форми і системи. *Проблеми формування ринкової економіки* : міжвід. наук. зб. Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 10. С. 73-77.
40. McGregor D. The human side of enterprise. *Reflections*. 2016. №2. P. 6-15.
41. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie ; wyd. A. Marzalek. Warszawa, 2016.