

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

Вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві (на матеріалах ТзОВ «ЛАД Бетон»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)м-21
КОЛЬКОВА (СМЯЛКО) Анна Сергіївна

(підпис)

Керівник:
Д.е.н., професор
ШУБАЛИЙ Олександр Михайлович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Кандидат економічних наук, доцент
Гарант освітньої програми:
Гордійчук А.І.

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

« ___ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

КОЛЬКОВА (СМЯЛКО) Анна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві (на матеріалах ТзОВ «ЛАД Бетон»)

Керівник роботи: Шубалий О.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи монографії, навчальні підручники і посібники, наукові журнали і періодичні видання, законодавчі акти, методичні рекомендації, статистична звітність ТзОВ «ЛАД Бетон» за темою магістерської роботи, а також вільно доступні джерела з мережі Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛАД БЕТОН»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ВИСНОВКИ. ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Принципи матеріального стимулювання персоналу

2. Функції матеріального стимулювання персоналу

3. Зміна основних показників роботи ТОВ «ЛАД бетон» за 2020-2024 роки

4. Аналіз зміни стимулюючих елементів у фонді оплати праці підприємства

5. Розрахунок економії або перевитрати фонду заробітної плати

6. Результати факторного аналізу зміни стимулюючих елементів фонду оплати праці

7. Система методів матеріального стимулювання працівників ТзОВ «ЛАД Бетон»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>3 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>Висновки</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (КОЛЬКОВА (СМЯЛКО) А.С.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (ШУБАЛИЙ М.О.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Колькова (Смялко) А.С. Вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві (на матеріалах ТзОВ «ЛАД Бетон»). – Кваліфікаційна робота магістра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у вдосконаленні системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві на матеріалах ТзОВ «ЛАД Бетон». Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на ТзОВ «ЛАД Бетон». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення систем– вивчити поняття, функції та принципи матеріального стимулювання;

У першому розділі досліджено механізм організації матеріального стимулювання на підприємстві; розглянуто проблеми матеріального стимулювання в умовах воєнного стану та зарубіжний досвід.

У другому розділі представлено характеристику господарської діяльності підприємства та аналіз основних показників роботи; проведено аналіз особливостей формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві; проведено факторний аналіз ефективності матеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

Третій розділ містить обґрунтування напрямів вдосконалення методів матеріального стимулювання персоналу та оцінка ефективності проектних заходів; пропозиції для вдосконалення проектів положень про виплату винагороди працівникам за загальні річні підсумки роботи та вислугу років на підприємстві.

Ключові слова: матеріальне стимулювання, система стимулювання, оплата праці, доплати і надбавки, премії, будівельне підприємство.

ANNOTATION

Kolkova (Smyalko) A.S. Improvement of the system of material incentives for the personnel at the enterprise (on the materials of LLC "LAD Beton"). – Manuscript.

Qualification work of master in the specialty 051 Economics, educational program "Human resource management and business economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The aim of the master's thesis is to improve the system of material incentives for personnel at the enterprise based on materials from LLC "LAD Beton". The object of the study is the process of improving the system of material incentives for personnel at LLC "LAD Beton". The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of improving systems – to study the concepts, functions and principles of material incentives.

The first chapter examines the mechanism of organising material incentives at the enterprise; it considers the problems of material incentives in conditions of martial law and foreign experience.

The second chapter presents a description of the economic activity of the enterprise and an analysis of its main performance indicators; it analyses the peculiarities of forming a system of material incentives for personnel at the enterprise; it conducts a factor analysis of the effectiveness of material incentives for personnel at the enterprise.

The third chapter contains a justification of directions for improving methods of material incentives for personnel and an assessment of the effectiveness of project measures; proposals for improving draft provisions on the payment of remuneration to employees for overall annual performance and length of service at the enterprise.

Keywords: material incentives, incentive system, remuneration, additional payments and allowances, bonuses, construction company.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Поняття, функції та принципи матеріального стимулювання	11
1.2. Механізм організації матеріального стимулювання на підприємстві	17
1.3. Проблеми матеріального стимулювання в умовах воєнного стану та зарубіжний досвід	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛАД БЕТОН»	30
2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства та аналіз основних показників роботи	30
2.2. Аналіз особливостей формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві	34
2.3. Факторний аналіз ефективності матеріального стимулювання персоналу на підприємстві	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	53
3.1. Напрями вдосконалення методів матеріального стимулювання персоналу та оцінка ефективності проектних заходів	53
3.2. Проекти положень про виплату винагороди працівникам за загальні річні підсумки роботи та вислугу років на підприємстві	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки питання ефективного матеріального стимулювання праці набуває особливої актуальності, оскільки воно є ключовим чинником підвищення продуктивності, конкурентоспроможності підприємств і добробуту працівників. Матеріальне стимулювання виступає важливим інструментом управління персоналом, який забезпечує оптимальне поєднання інтересів роботодавця і працівника через систему економічних заохочень, що базуються на результатах трудової діяльності.

Сутність матеріального стимулювання полягає у створенні прямих і непрямих залежностей між ефективністю праці та рівнем матеріальної винагороди. Воно спрямоване на формування у працівників мотивації до підвищення результативності, покращення якості виконуваних робіт і підвищення відповідальності за досягнення цілей організації. У цьому контексті матеріальні стимули виступають одним із головних елементів мотиваційного механізму, який визначає поведінку працівників у процесі праці.

Особливого значення система матеріального стимулювання набуває в умовах соціально-економічної нестабільності, зокрема під час війни, коли зберігається потреба у підтриманні трудової активності, забезпеченні стабільного рівня доходів і підвищенні соціальної захищеності працівників. У таких умовах зростає роль ефективного використання заробітної плати, преміальних виплат і соціальних гарантій як засобів стабілізації трудових відносин.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що успішні системи матеріального стимулювання базуються на поєднанні ринкових механізмів з елементами соціального партнерства, колективної участі у прибутках і державного регулювання. Вивчення таких моделей має важливе значення для вдосконалення української практики мотивації праці, особливо в контексті післявоєнного економічного відновлення.

Отже, дослідження проблем і особливостей матеріального стимулювання є необхідною передумовою для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення економічної стабільності підприємств та формування соціально орієнтованої ринкової економіки.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у вдосконаленні системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві на матеріалах ТзОВ «ЛАД Бетон». Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити поняття, функції та принципи матеріального стимулювання;
- дослідити механізм організації матеріального стимулювання на підприємстві;
- розглянути проблеми матеріального стимулювання в умовах воєнного стану та зарубіжний досвід;
- представити характеристику господарської діяльності підприємства та аналіз основних показників роботи;
- провести аналіз особливостей формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві;
- провести факторний аналіз ефективності матеріального стимулювання персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення методів матеріального стимулювання персоналу та оцінка ефективності проектних заходів;
- запропонувати проекти положень про виплату винагороди працівникам за загальні річні підсумки роботи та вислугу років на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на ТзОВ «ЛАД Бетон».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на будівельному підприємстві.

Гіпотеза дослідження базується на тому, що на основі вивчення теоретичних аспектів, проведення аналізу особливостей організації

матеріального стимулювання можна обґрунтувати контенті заходи для вдосконалення системи матеріального стимулювання для окремого будівельного підприємства.

Методи дослідження. При написанні цієї дипломної роботи було використано окремі наукових підходи і методи: системний підхід – для систематизації проблем матеріального стимулювання в умовах воєнного стану та зарубіжний досвід; методи логічного узагальнення – для вивчення поняття, функцій та принципів матеріального стимулювання; аналізу та синтезу – для проведення аналізу особливостей формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві; індукції, дедукції – при розробці проектів положень про виплату винагороди працівникам; табличний і графічний аналіз – при побудові у роботі аналітичних таблиць та діаграм; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні напрямів вдосконалення методів матеріального стимулювання персоналу та оцінка ефективності проектних заходів; факторного економічного аналізу – при проведенні факторного аналізу ефективності матеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі отримано ряд нових наукових результатів, зокрема:

удосконалено:

– проекти положень про виплату винагороди працівникам підприємства за загальні річні підсумки роботи та вислугу років;

дістали подальшого розвитку:

– методичний підхід до оцінки економічної ефективності заходів з вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на будівельному підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали: монографії, навчальні підручники і посібники, наукові журнали і періодичні видання, законодавчі акти, методичні рекомендації, статистична звітність ТЗОВ «ЛАН Бетон» за темою магістерської роботи, а також вільно доступні джерела з мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Підходи до аналізу, оцінки, а також пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу можуть бути використані ТзОВ «ЛАД Бетон».

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на будівельному підприємстві. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій для вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були апробовані на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 05 грудня 2025 р.).

Публікації. Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження викладені в 1 тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 70 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 7 рисунків та 7 таблиць. Список використаних джерел складається з 39 найменувань і представлений на 4 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, функції та принципи матеріального стимулювання

У загальному розумінні матеріальне стимулювання – це система заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників шляхом задоволення їхніх матеріальних потреб через винагороду за результати праці. Воно ґрунтується на принципі, що економічні інтереси людини є одним із головних мотивів трудової діяльності.

Основна мета матеріального стимулювання полягає у створенні безпосереднього зв'язку між кількістю та якістю виконаної роботи і рівнем матеріальної винагороди працівника. Це забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів праці, підвищенні продуктивності, якості продукції та ефективності використання ресурсів підприємства.

Матеріальне стимулювання охоплює різні форми: заробітну плату, премії, доплати, надбавки, участь у прибутках, соціальні пільги та інші види матеріальної винагороди. Воно є складовою частиною ширшої системи мотивації праці, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Ефективність матеріального стимулювання залежить від справедливості, прозорості та обґрунтованості системи оплати праці, а також від того, наскільки чітко визначено критерії оцінки результатів роботи. Раціонально побудована система матеріального стимулювання сприяє підвищенню трудової дисципліни, зменшенню плинності кадрів і покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

У науковій літературі матеріальне стимулювання розглядається як один із провідних інструментів мотивації праці, спрямований на забезпечення зацікавленості працівників у досягненні високих трудових результатів шляхом винагородження їхніх зусиль у матеріальній формі.

За визначенням економіста А. Колота, матеріальне стимулювання – це «процес цілеспрямованого впливу на поведінку працівників через систему матеріальних заохочень, що базуються на результатах праці та спрямовані на підвищення її ефективності» [29].

І. Головаха визначає матеріальне стимулювання як «сукупність економічних методів впливу, що забезпечують реалізацію матеріальних інтересів працівників у відповідності до їх трудового внеску» [9].

У широкому розумінні, матеріальне стимулювання охоплює всі форми винагороди, які мають грошовий або речовий характер – заробітну плату, премії, доплати, надбавки, участь у прибутках, соціальні виплати та пільги. Його головна мета – встановити прямий зв'язок між результативністю праці й розміром винагороди.

О. А. Грішнова «акцентує увагу на соціально-економічному значенні матеріального стимулювання, підкреслюючи його вплив на розвиток людського капіталу» [12].

В. В. Звірич зазначає, що «матеріальне стимулювання повинно бути спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективність використання робочого часу та формування мотиваційного клімату в колективі [20].

Т. В. Васильченко досліджує питання удосконалення системи матеріального стимулювання у сучасних умовах ринкової економіки [5].

Отже, матеріальне стимулювання можна узагальнено визначити як економічний механізм впливу на трудову поведінку працівників, заснований на системі матеріальних винагород, що забезпечують узгодження інтересів працівника та підприємства.

Матеріальне стимулювання ґрунтується на певних принципах (рис. 1.1), які визначають ефективність його функціонування та вплив на трудову мотивацію працівників. Дотримання цих принципів забезпечує справедливість, об'єктивність і результативність системи винагороди.

Принцип відповідності винагороди результатам праці	<ul style="list-style-type: none"> Розмір матеріальної винагороди має безпосередньо залежати від кількості, якості та складності виконаної роботи. Працівник повинен чітко розуміти, що підвищення продуктивності чи якості праці приведе до зростання його доходу
Принцип стабільності	<ul style="list-style-type: none"> Система оплати праці має бути стабільною та передбачуваною, що забезпечує працівникам упевненість у майбутньому та сприяє зниженню плинності кадрів
Принцип комплексності	<ul style="list-style-type: none"> Матеріальне стимулювання повинно поєднуватися з нематеріальними формами мотивації (визнання, кар'єрне зростання, розвиток персоналу), що забезпечує цілісний підхід до управління трудовою поведінкою
Принцип прозорості та зрозумілості	<ul style="list-style-type: none"> Працівники повинні чітко знати критерії оцінки своєї роботи і механізм нарахування винагороди. Прозорість системи стимулювання підвищує довіру до керівництва та зміцнює трудову мотивацію.
Принцип гнучкості та адаптивності	<ul style="list-style-type: none"> Система стимулювання має змінюватися залежно від внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства — стану ринку, рівня продуктивності, фінансових можливостей тощо.
Принцип економічної доцільності	<ul style="list-style-type: none"> Витрати на матеріальне стимулювання повинні окупатися зростанням ефективності виробництва. Іншими словами, винагороди мають бути обґрунтованими і сприяти підвищенню прибутковості підприємства
Принцип справедливості та рівності	<ul style="list-style-type: none"> Система оплати праці повинна бути справедливою: однакові результати — однакова винагорода. Порушення цього принципу знижує мотивацію, викликає напруженість у колективі й негативно впливає на ефективність праці
Принцип диференціації	<ul style="list-style-type: none"> Матеріальне стимулювання має враховувати рівень кваліфікації, складність виконуваних робіт, умови праці та відповідальність працівників. Це дозволяє заохочувати фахівців вищої кваліфікації та стимулювати професійний розвиток персоналу.

Рис.1.1. Принципи матеріального стимулювання персоналу
(побудовано автором за джерелом [15])

Принципи матеріального стимулювання відіграють ключову роль у формуванні справедливої, прозорої та результативної системи мотивації персоналу. Вони визначають основні закономірності побудови механізму винагороди та забезпечують узгодженість інтересів працівників і роботодавця.

Дотримання принципу відповідності винагороди результатам праці забезпечує зв'язок між трудовими зусиллями та оплатою, формуючи у працівників почуття особистої відповідальності за кінцевий результат. Це стимулює підвищення продуктивності, дисципліни та якості виконання роботи.

Принцип справедливості сприяє збереженню позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Якщо працівники впевнені, що їхню працю оцінюють об'єктивно, це підвищує рівень довіри до керівництва, знижує напруженість і конфліктність у трудових відносинах.

«Принцип диференціації винагороди дозволяє заохочувати тих працівників, які виявляють вищий професіоналізм, ініціативність або беруть на себе більшу відповідальність. Це сприяє розвитку конкуренції в колективі, стимулює професійне зростання і підвищення кваліфікації персоналу.

Принцип економічної доцільності забезпечує раціональне використання коштів підприємства. Система стимулювання має приносити відчутний економічний ефект – зростання прибутку, продуктивності праці та якості продукції. Без цього матеріальні заохочення втрачають стимулюючий характер і перетворюються на формальність»[18].

Важливу роль відіграє також принцип прозорості та зрозумілості. Коли працівники розуміють, за які показники вони отримують премію чи надбавку, це мотивує їх працювати цілеспрямовано й раціонально. Непрозорість системи, навпаки, породжує недовіру та демотивацію.

Гнучкість і стабільність стимулювання дозволяють адаптувати систему винагороди до змін зовнішнього середовища, фінансових можливостей підприємства чи внутрішніх потреб колективу. Це робить систему більш стійкою та ефективною в довгостроковій перспективі.

Ефективна система матеріального стимулювання сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню трудової дисципліни, зміцненню трудової мотивації та забезпечує стабільність кадрового складу.

Матеріальне стимулювання виконує низку важливих економічних і соціальних функцій (рис.1.2), які забезпечують ефективну взаємодію між

працівником та роботодавцем. Його функції спрямовані на підвищення результативності праці, зміцнення мотивації та покращення соціально-трудова відносин у колективі.

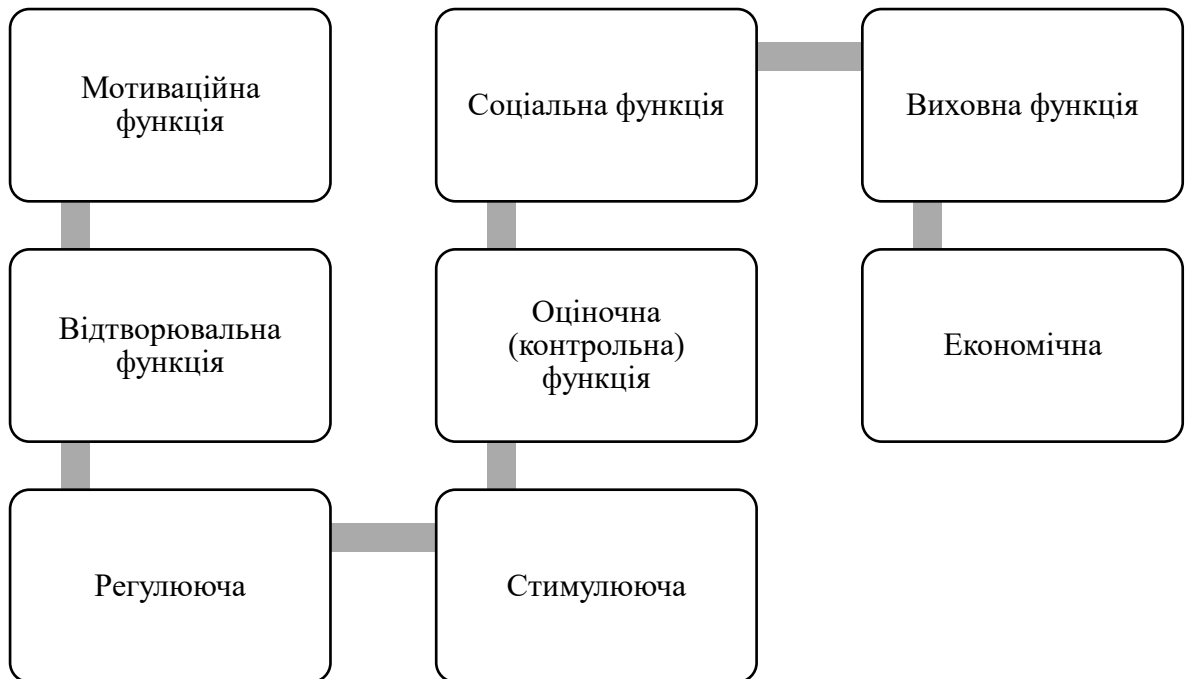


Рис.1.2. Функції матеріального стимулювання персоналу (побудовано автором за джерелом [6])

Мотиваційна функція є головною функцією матеріального стимулювання. Вона полягає у спонуканні працівників до активної трудової діяльності через зацікавлення у матеріальній винагороді. Заробітна плата, премії, надбавки чи участь у прибутках створюють пряму залежність між зусиллями працівника та його доходом, що підвищує продуктивність праці.

Регулююча функція регламентує, як матеріальне стимулювання впливає на поведінку працівників, формує їхню орієнтацію на досягнення певних виробничих цілей. За допомогою системи заохочень і штрафів керівництво може коригувати трудову активність, дисципліну, якість виконання роботи.

Відтворювальна функція полягає у вивченні того, яким чином заробітна плата як основна форма матеріального стимулювання забезпечує відтворення

робочої сили – задоволення базових життєвих потреб працівників (харчування, житло, освіта, медицина). Таким чином, вона підтримує фізичну та соціальну спроможність людини до праці.

Через призму соціальної функція матеріальне стимулювання виступає засобом забезпечення соціальної справедливості та підвищення рівня життя працівників. Справедлива оплата праці зміцнює соціальну стабільність у колективі, знижує конфліктність і сприяє довірі до керівництва.

«Оціночна (контрольна) функція вивчає, як рівень винагороди відображає оцінку результатів праці працівника. Через систему оплати праці роботодавець демонструє, наскільки цінним є внесок конкретного працівника у діяльність підприємства. Це дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність персоналу»[10].

Стимулююча (заохочувальна) функція проявляється у створенні зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів. Різні види преміювання, доплат, участі в прибутках заохочують до підвищення продуктивності, якості праці та раціонального використання ресурсів.

В основі виховної функція лежить дослідження того, як матеріальне стимулювання формує у працівників трудову дисципліну, відповідальність, бережливе ставлення до майна підприємства. Воно сприяє вихованню свідомого ставлення до праці, орієнтованого на результат і колективну ефективність.

Економічна функція проявляється в тому як через матеріальне стимулювання підприємство підвищує загальну ефективність своєї діяльності. Раціонально побудована система винагород сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню витрат і підвищенню прибутковості.

Отже, функції матеріального стимулювання тісно взаємопов'язані між собою та у сукупності забезпечують реалізацію головної мети підвищення трудової активності працівників, ефективності виробництва й конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Механізм організації матеріального стимулювання на підприємстві

Механізм організації матеріального стимулювання на підприємстві – це сукупність форм, методів, принципів і інструментів, за допомогою яких забезпечується взаємозв'язок між результатами праці працівників та їхньою матеріальною винагородою. Він виступає складовою системи управління персоналом і спрямований на підвищення ефективності трудової діяльності, раціональне використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основою механізму є економічні важелі впливу, які забезпечують формування у працівників матеріальної зацікавленості у результатах праці. До них належать заробітна плата, премії, надбавки, участь у прибутках, соціальні пільги та інші види винагород. Важливою умовою ефективного функціонування механізму є узгодженість між рівнем оплати праці та реальним внеском працівника у результати діяльності підприємства.

Організація матеріального стимулювання передбачає кілька послідовних етапів, зокрема:

«На першому етапі визначаються цілі системи стимулювання – підвищення продуктивності праці, якості продукції, оптимізація витрат, зниження плинності кадрів тощо.

На другому етапі формується структура винагород: розробляються положення про оплату праці, преміювання, доплати, надбавки, а також критерії оцінювання результатів роботи.

Третій етап передбачає встановлення чітких показників, від яких залежатиме рівень винагороди.

На четвертому етапі здійснюється контроль за ефективністю дії системи стимулювання, аналіз її впливу на продуктивність праці, фінансові результати та соціально-психологічний клімат у колективі» [25].

Також можна виділити ряд ключових елементів механізму організації матеріального стимулювання (рис. 1.3).

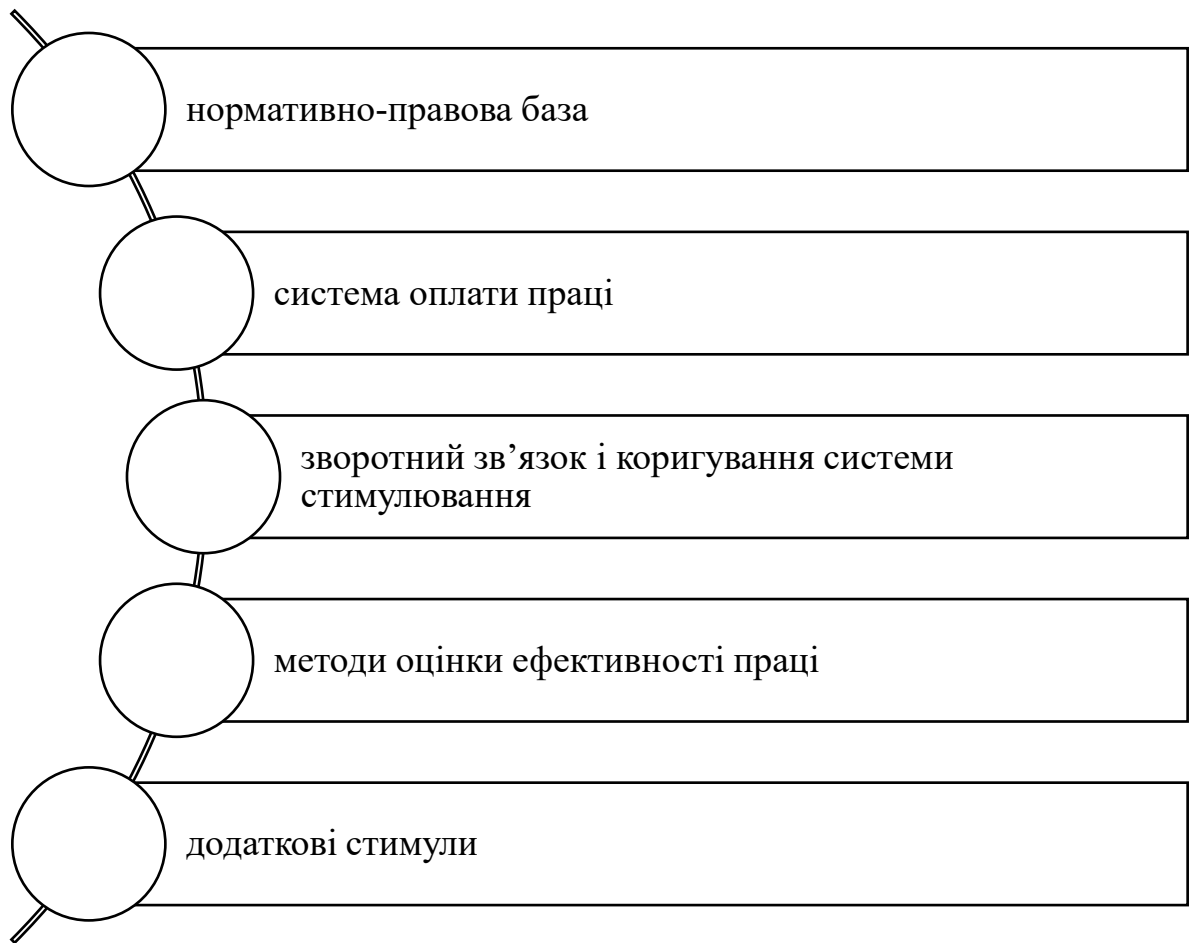


Рис.1.3. Ключові елементи механізму організації матеріального стимулювання (побудовано автором за джерелом [14])

Нормативно-правова база матеріального стимулювання праці на підприємстві являє собою систему законодавчих, підзаконних і локальних актів, які регулюють порядок, умови, принципи та форми надання працівникам матеріальних заохочень. Вона забезпечує правову визначеність, справедливість і законність у питаннях оплати праці та винагородження за трудові досягнення.

Конституція України гарантує кожному право на працю, на належні, безпечні та здорові умови праці, а також на заробітну плату не нижчу від визначеної законом (ст. 43, 48). Конституційні положення визначають базові

принципи соціальної справедливості та економічної рівності у сфері трудових відносин [23].

Кодекс законів про працю України (КЗпП) є основним нормативним актом, який регламентує порядок встановлення та виплати заробітної плати, премій, надбавок, доплат та інших видів матеріального заохочення. Зокрема, статті 94–97 визначають «поняття заробітної плати, структуру її складових, умови встановлення тарифних ставок, посадових окладів і преміювання. Кодекс також регулює питання колективних договорів, трудових угод і гарантій для працівників» [24].

Закон України «Про оплату праці» деталізує «принципи державної політики в галузі оплати праці, визначає структуру заробітної плати (основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати), порядок встановлення мінімальної заробітної плати, а також права працівників на своєчасне та повне отримання винагороди. Закон підкреслює, що система матеріального стимулювання має забезпечувати зростання зацікавленості працівників у підвищенні ефективності праці» [18].

Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові основи укладання колективних договорів, у яких «передбачаються умови матеріального стимулювання, розміри премій, надбавок, компенсацій і соціальних виплат. Колективний договір виступає важливим інструментом узгодження інтересів роботодавця і працівників» [16].

Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» встановлює «мінімальні державні гарантії в оплаті праці, які є обов'язковими для всіх підприємств незалежно від форми власності» [17].

Податковий кодекс України регулює оподаткування доходів фізичних осіб, у тому числі «заробітної плати, премій та інших заохочувальних виплат. Він визначає правила нарахування податків і зборів, що безпосередньо впливають на чистий дохід працівників» [36].

Положення про оплату праці, яке визначає структуру зарплати, систему преміювання, порядок нарахування доплат, надбавок і матеріальної допомоги;

Положення про преміювання, у якому закріплюються критерії оцінки результатів праці та умови отримання премій;

Колективний договір регламентує конкретні умови матеріального стимулювання з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Галузеві угоди та колективні домовленості вони укладаються між профспілками, роботодавцями та органами державної влади для встановлення типових умов оплати праці, нормування та матеріального заохочення в межах певної галузі (наприклад, освіти, медицини, промисловості тощо).

Отже, нормативно-правова база матеріального стимулювання формує правові межі організації оплати праці та системи заохочень на підприємстві. Вона забезпечує баланс між інтересами працівників і роботодавців, гарантує законність у сфері трудових відносин, а також створює передумови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Система оплати праці – це сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних елементів, які визначають порядок, умови, принципи та критерії нарахування працівникам грошової винагороди за виконану роботу відповідно до її кількості, якості та результатів діяльності підприємства. Вона є важливим інструментом управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність праці та ефективність використання трудового потенціалу.

Основною метою системи оплати праці є забезпечення справедливого та економічно обґрунтованого співвідношення між трудовим внеском працівника і розміром його матеріальної винагороди. Її побудова повинна враховувати принципи соціальної справедливості, прозорості, диференціації, гнучкості та результативності.

Ефективність системи оплати праці визначається ступенем її впливу на мотивацію працівників, стабільністю трудового колективу, зростанням продуктивності праці та економічними результатами підприємства. Вона повинна забезпечувати зв'язок між індивідуальними результатами діяльності

працівників і загальними фінансовими показниками організації, формуючи почуття відповідальності за кінцевий результат.

Отже, додаткові стимули є гнучким інструментом матеріального впливу, який забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавців, підтримує високий рівень мотивації, формує позитивний імідж підприємства та підвищує його конкурентоспроможність у сучасних економічних умовах.

В той же час ефективна система оцінки праці є інструментом підвищення результативності роботи, оптимізації системи винагород і розвитку трудового потенціалу. Її впровадження забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, сприяє формуванню конкурентоспроможного персоналу та підвищенню загальної ефективності підприємства.

1.3. Проблеми матеріального стимулювання в умовах воєнного стану та зарубіжний досвід

Сучасні соціально-економічні умови, зумовлені повномасштабною війною в Україні, суттєво вплинули на функціонування системи матеріального стимулювання праці. Воєнні дії спричинили глибокі трансформації у структурі зайнятості, фінансовій стабільності підприємств, рівні доходів населення та мотиваційній поведінці працівників. У результаті виникла низка специфічних проблем, які ускладнюють ефективне застосування матеріальних стимулів та потребують адаптації традиційних механізмів мотивації до умов воєнної економіки.

Система матеріального стимулювання праці є одним із ключових інструментів управління персоналом, проте її ефективність часто знижується через низку організаційних, економічних та соціально-психологічних проблем. Недосконалість підходів до стимулювання безпосередньо впливає на рівень трудової мотивації, продуктивність праці та стабільність колективу.

Однією з ключових проблем є зниження платоспроможності підприємств і обмеженість фінансових ресурсів, що зумовлює скорочення фондів оплати праці та преміальних виплат. Значна частина бізнесів працює в умовах нестабільного попиту, логістичних обмежень і підвищених витрат, тому можливості застосування матеріальних стимулів часто є мінімальними. Це призводить до дестимуляції трудової активності, зниження продуктивності та втрати мотивації персоналу.

Важливою проблемою є також порушення стабільності виплат заробітної плати. Через перебої у фінансуванні, евакуацію підприємств або зміну місця їх діяльності, багато працівників стикаються із затримками чи неповною виплатою заробітку. Це негативно позначається на довірі до роботодавця, підвищує рівень соціальної напруги та знижує ефективність трудових відносин.

Додатковим чинником є зростання трудової міграції та мобільності кадрів. Частина висококваліфікованих працівників виїхала за кордон або змінила сферу зайнятості, що створює дефіцит робочої сили в окремих галузях. У таких умовах підприємства змушені переглядати системи матеріального стимулювання, однак через обмежені ресурси не завжди можуть забезпечити конкурентний рівень оплати праці.

В умовах війни загострилася проблема нерівності в оплаті праці між працівниками різних регіонів і галузей. Підприємства, що працюють у прифронтових або постраждалих зонах, часто не мають можливості виплачувати заробітну плату на рівні підприємств із безпечніших регіонів. Така ситуація спричиняє дисбаланс у мотиваційній системі та посилює територіальні та соціально-економічні розриви.

Ще однією суттєвою проблемою є зміна пріоритетів у мотивації працівників. У період воєнного стану матеріальні стимули частково втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем факторам безпеки, стабільності зайнятості та соціальної підтримки. Працівники дедалі частіше цінують гарантовану виплату навіть мінімальної заробітної плати, можливість зберегти

робоче місце чи працювати дистанційно, ніж короткострокові бонуси або премії.

Крім того, спостерігається посилення тінізації трудових відносин, коли частина заробітної плати виплачується неофіційно, що унеможливорює реалізацію прозорої системи стимулювання. Така практика підриває довгострокову мотивацію, позбавляє працівників соціальних гарантій та знижує ефективність управління персоналом.

Не менш важливою проблемою є недостатня державна підтримка підприємств у сфері оплати праці. Попри існуючі програми допомоги, рівень компенсацій і дотацій не завжди дозволяє зберігати мотиваційний потенціал праці на належному рівні, особливо в малому та середньому бізнесі.

Ефективна система мотивації має не лише забезпечувати гідний рівень винагороди за працю, а й сприяти підвищенню продуктивності, розвитку трудового потенціалу та зміцненню соціальної стабільності на підприємстві.

Досвід розвинених країн світу свідчить, що ефективна система матеріального стимулювання праці є ключовим чинником підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжна практика демонструє різноманітність підходів до побудови мотиваційних механізмів, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують національні особливості, корпоративну культуру та соціально-економічні умови.

«Система матеріального стимулювання праці у Сполучених Штатах Америки є однією з найрозвиненіших і найрезультативніших у світі, оскільки базується на принципах ринкової економіки, індивідуальної відповідальності та конкурентності працівників. Її головною метою є забезпечення прямого зв'язку між ефективністю праці, досягненням виробничих цілей і рівнем матеріальної винагороди» [30].

У США матеріальне стимулювання розглядається як ключовий елемент системи управління персоналом, що забезпечує високу продуктивність, інноваційність та професійний розвиток працівників. Основною ідеєю є те, що

розмір оплати праці має прямо залежати від результатів діяльності конкретного працівника або колективу, а не лише від посади чи стажу.

Така система спирається на концепцію оплата за результат, яка передбачає, що кожен працівник отримує стільки, скільки він реально приносить користі компанії. Це забезпечує високу мотивацію до підвищення ефективності праці, професійного розвитку та ініціативності.

Американська система винагород відзначається гнучкістю, багаторівневістю та орієнтацією на індивідуальні досягнення. Вона поєднує базову заробітну плату з різноманітними змінними та додатковими формами стимулювання.

Система матеріального стимулювання у США характеризується високим рівнем ефективності, диференційованості та адаптивності. Вона базується на поєднанні економічної доцільності та мотиваційної справедливості, забезпечує баланс між інтересами працівників і роботодавців та стимулює інноваційний розвиток. Застосування окремих елементів американського досвіду в українських умовах сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, ефективності праці й розвитку сучасної системи мотивації персоналу.

«Система матеріального стимулювання праці в країнах Західної Європи вирізняється високим рівнем соціальної орієнтованості, правового регулювання та тісним зв'язком між економічною ефективністю підприємств і соціальним добробутом працівників. Вона базується на принципах соціального партнерства, колективної відповідальності та рівноваги між інтересами працівника й роботодавця. У таких країнах, як Німеччина, Франція та Велика Британія, моделі матеріального стимулювання сформувалися під впливом історичних, культурних та інституційних особливостей, але мають спільну рису – прагнення забезпечити сталий розвиток підприємства через підвищення мотивації та задоволення трудом» [15].

Система матеріального стимулювання в Німеччині базується на концепції соціальної ринкової економіки, де головна увага приділяється поєднанню

економічної ефективності з соціальною справедливістю. Рівень оплати праці та умови матеріального стимулювання здебільшого визначаються через галузеві тарифні угоди між профспілками та роботодавцями. Це забезпечує справедливість і стабільність у системі винагород. Заробітна плата складається з фіксованої частини, що гарантує стабільний дохід, і змінної частини, пов'язаної з ефективністю праці, якістю продукції чи досягненням колективних цілей.

«Французька модель матеріального стимулювання має соціально-державний характер і відзначається активною участю держави у регулюванні заробітної плати та гарантуванні соціальних стандартів» [21].

Мінімальна заробітна плата є головним інструментом державного впливу на оплату праці. Вона щорічно переглядається з урахуванням рівня інфляції та продуктивності. Колективні договори регулюють не лише базову оплату, але й умови преміювання, участі у прибутках, компенсаційні виплати тощо. Система бонусів включає премії за відмінну роботу, лояльність до підприємства, ефективність, відсутність прогулів, дотримання стандартів якості. Французька модель матеріального стимулювання ґрунтується на поєднанні державного контролю, соціальної відповідальності роботодавців і широкої системи соціальних гарантій, що сприяє високому рівню соціального захисту працівників.

Британська система матеріального стимулювання має ліберальний, індивідуалістичний і конкурентний характер. Вона значною мірою орієнтована на ринкові механізми та особисті досягнення працівників, а роль держави у регулюванні заробітної плати є мінімальною. Заробітна плата тісно пов'язана з оцінкою результатів діяльності працівника, що стимулює до підвищення продуктивності та професійного зростання. Кожне підприємство самостійно визначає схему винагороди, використовуючи як фіксовані, так і змінні компоненти (бонуси, премії, комісійні). Таким чином, британська модель орієнтована на індивідуальні досягнення, гнучкість і конкурентність, що сприяє

підвищенню ділової активності та інноваційності, але водночас може посилювати соціальну диференціацію.

«Матеріальне стимулювання праці в країнах Західної Європи є невід'ємною складовою ефективного управління людськими ресурсами. Воно забезпечує баланс між економічною вигодою підприємства та соціальним добробутом працівників, сприяє зростанню продуктивності, інноваційності та соціальної стабільності. Досвід Німеччини, Франції та Великої Британії свідчить, що поєднання індивідуальних і колективних форм винагороди, соціального партнерства та гнучкості є ключем до формування ефективної системи мотивації, яку доцільно адаптувати в українській практиці управління персоналом» [30].

Система матеріального стимулювання у скандинавських країнах вирізняється соціальною спрямованістю, високим рівнем державної підтримки та ефективним соціальним партнерством між роботодавцями, працівниками та профспілками. Основою цієї системи є «скандинавська модель добробуту», яка поєднує економічну результативність з принципами соціальної справедливості, рівності можливостей і загального добробуту.

У Швеції матеріальне стимулювання базується на централізованому колективно-договірному регулюванні. Профспілки відіграють провідну роль у формуванні політики оплати праці, що забезпечує рівність у доходах і соціальну стабільність. Система передбачає високу базову заробітну плату та обмежене використання індивідуальних премій, аби підтримувати колективну згуртованість. Додатковими стимулами виступають участь у прибутках підприємства, фінансування професійного навчання, медичне страхування й соціальні пільги.

У Норвегії діє модель трипартизму, що передбачає тісну співпрацю держави, роботодавців і профспілок у регулюванні питань оплати праці. Основою системи є тарифні угоди, які охоплюють більшість працівників і визначають розміри заробітної плати, премій та надбавок. Важливим елементом є індексація зарплат залежно від темпів інфляції та зростання продуктивності.

Працівники мають можливість брати участь у прибутках підприємства, що стимулює колективну зацікавленість у результатах праці. Високий рівень соціального забезпечення гарантує працівникам фінансову стабільність навіть у разі втрати роботи чи тимчасової непрацевдатності.

Данська система матеріального стимулювання характеризується принципом поєднанням гнучкості ринку праці з високою соціальною безпекою працівників. Заробітна плата визначається здебільшого в результаті переговорів між профспілками та об'єднаннями роботодавців. При цьому підприємства мають значну свободу у впровадженні індивідуальних і колективних преміальних схем. Держава забезпечує працівникам високий рівень соціального страхування, що дозволяє зберігати економічну стабільність і стимулює трудову мобільність.

Загалом система матеріального стимулювання у скандинавських країнах має соціально орієнтований характер, який поєднує справедливий розподіл доходів, колективну участь у прибутках і потужний комплекс соціальних гарантій. Її ефективність зумовлена високим рівнем довіри між сторонами трудових відносин, прозорістю механізмів винагороди та стабільністю економічної політики.

Таким чином, скандинавська модель стимулювання праці забезпечує гармонійне поєднання економічної ефективності та соціальної рівноваги, сприяє підвищенню продуктивності праці, професійного розвитку працівників і загальному зростанню добробуту суспільства. Досвід Швеції, Норвегії та Данії може бути корисним для формування в Україні сучасної, соціально відповідальної системи матеріального стимулювання, орієнтованої на сталий розвиток і людський капітал.

Система матеріального стимулювання праці в Японії має специфічні риси, що відображають національні традиції трудових відносин, корпоративну культуру та соціальну філософію колективізму. Її головною особливістю є орієнтація не лише на економічні результати, а й на довгострокову лояльність

працівників, стабільність зайнятості та взаємну відповідальність між роботодавцем і працівником.

Ключовим елементом японської моделі є система довічного найму, за якої працівники, особливо у великих корпораціях, мають гарантію постійної роботи до виходу на пенсію. У межах цієї системи матеріальне стимулювання має накопичувальний характер – заробітна плата поступово зростає залежно від стажу, досвіду, рівня кваліфікації та відданості підприємству. Такий підхід стимулює працівників до тривалої роботи в одній компанії, сприяє формуванню корпоративної єдності та зменшує плинність кадрів.

Важливою складовою є преміальна система, яка традиційно передбачає дворазові бонуси на рік – улітку та взимку. Їх розмір залежить як від індивідуальних результатів працівника, так і від загальних фінансових показників підприємства. Це поєднання індивідуального та колективного стимулювання створює баланс між особистою мотивацією та груповими інтересами.

Суттєву роль у системі стимулювання відіграє корпоративна участь у прибутках. У багатьох компаніях працівники отримують частку від прибутку або інші форми колективної винагороди. Таке залучення підсилює почуття причетності до успіхів підприємства та заохочує до підвищення продуктивності праці.

Особливе значення в Японії має соціальне стимулювання, що тісно пов'язане з матеріальним. Компанії забезпечують своїх працівників широким спектром соціальних благ – корпоративним житлом, медичним страхуванням, оплатою навчання, фінансуванням дозвілля та культурних заходів. Таким чином, матеріальні стимули доповнюються системою соціального захисту, що формує відчуття стабільності та належності до організації.

«Японська модель також характеризується гнучкою системою оцінювання результатів праці, яка враховує не лише кількісні показники, а й ставлення працівника до роботи, його ініціативність, рівень командної взаємодії та внесок у загальний розвиток колективу» [21]. Це формує багатовимірний підхід до

мотивації, у якому матеріальні стимули взаємодіють із моральними та психологічними.

У цілому, система матеріального стимулювання в Японії базується на поєднанні економічних і соціальних принципів, спрямованих на забезпечення стабільності зайнятості, високого рівня корпоративної культури та гармонійних трудових відносин. Її ефективність полягає у створенні довгострокової мотивації до праці, що підкріплюється відчуттям безпеки, довіри та взаємної підтримки між роботодавцем і працівниками.

Отже, японський досвід демонструє, що матеріальне стимулювання є найефективнішим тоді, коли воно поєднується з нематеріальними факторами, спрямованими на формування лояльності, професійного розвитку й колективної відповідальності за результати праці. Такий підхід може слугувати прикладом для удосконалення систем мотивації у країнах, які прагнуть поєднати економічну ефективність із соціальною стабільністю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛАД БЕТОН»

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства та аналіз основних показників роботи

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛАД Бетон» позиціонується як багатопрофільне підприємство, основна сфера діяльності якого зосереджена у секторі виробництва будівельних матеріалів та мінеральних виробів.

«Підприємство було офіційно зареєстровано як суб'єкт господарювання 14 вересня 2005 року. Ця дата є відправною точкою для обчислення строку існування та функціонування юридичної особи. Зареєстрований розмір статутного капіталу ТОВ «ЛАД БЕТОН» становить 200 000.00 (Двісті тисяч гривень 00 копійок). Ця величина визначає мінімальний розмір майна, що є гарантією інтересів його кредиторів на момент реєстрації» [42].

Директор є особою, уповноваженою представляти інтереси товариства без додаткового доручення та здійснювати оперативне управління його діяльністю.

Ключовим напрямом згідно з класифікатором є Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у. (код 23.99).

Значна частина виробничого циклу присвячена виготовленню виробів із бетону для будівництва (КВЕД 23.61) та виробництву бетонних розчинів, готових для використання (КВЕД 23.63). Це включає випуск такої продукції, як будівельні блоки, цегла з цементу, штучного каменю чи бетону, товарний бетон, асфальтобетонні суміші, а також фігурні елементи мощення (бруківка) та дорожні й тротуарні бордюри.

З метою диверсифікації та забезпечення комплексних рішень, компанія також здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі, що охоплює зерно, насіння, корми для тварин, а також молочні продукти, яйця, харчові олії та жири. Крім

того, ТОВ «ЛАД Бетон» задіяна у наданні в оренду різноманітних машин, устаткування та обладнання.

Підприємство є частиною групи «ЛАД», що спеціалізується на будівництві та ремонті доріг, що свідчить про його інтеграцію у ширшу інфраструктурну та будівельну екосистему.

Таким чином, ТОВ «ЛАД Бетон» виступає як ключовий виробник будівельних матеріалів на основі цементу та бетону, забезпечуючи потреби будівельного комплексу та підтримуючи супутні логістичні й торговельні операції.

На наступному етапі доцільно провести детальніший аналіз динаміки основних показників економічної діяльності підприємства за останні 5 років (табл. 2.1). Спостерігається суттєве зростання капіталу підприємства з 142371 тис. грн у 2020 році до максимального значення у 219290 тис. грн у 2022 році. Проте, у 2023 році зафіксовано різке зниження на 35492 тис. грн (-16,2%) відносно попереднього року, з подальшим незначним зростанням до 221755 тис. грн у 2024 році. Загальне зростання за період 2020–2024 рр. склало 55,8%.

Виручка від реалізації продукції демонструє різке падіння. У 2020 році вона становила 618614 тис. грн, а до 2024 року знизилася до 109564 тис. грн. Абсолютне скорочення за весь період становить 509050 тис. грн, що є падінням на 82,3%. З 2023 на 2024 рік падіння склало 108238 тис. грн (-49,7%).

Операційні Витрати на 1 грн реалізованої продукції відображають ефективність витрат, демонструють помірну тенденцію до зниження, зменшившись з 0,87 грн у 2020 році до 0,82 грн у 2024 році. Це свідчить про незначне підвищення ефективності управління витратами, незважаючи на загальне зниження обсягів реалізації.

Динаміка чистого прибутку є вкрай нестабільною. Після пікового значення 44818 тис. грн у 2020 році, у 2022 році відбулося катастрофічне падіння до 1108 тис. грн. У 2023 році прибуток зріс до 12368 тис. грн, але знову скоротився до 7824 тис. грн у 2024 році. Загальне падіння чистого прибутку за аналізований період складає 36994 тис. грн (-82,5%).

Таблиця 2.1. Зміна основних показників роботи ТОВ «ЛАД бетон» за 2020-2024 роки

Показники	Одиниця виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення					
							2023 до 2022		2024 до 2023		2024 до 2020	
							абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Валюта балансу (капітал підприємства) на кінець періоду	тис. грн.	142371	214341	219290	183798	221755	-35492	-16,2	37957	20,7	79384	55,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	618614	515025	107614	217802	109564	110188	102,4	-108238	-49,7	-509050	-82,3
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,87	0,95	0,95	0,91	0,82	-0,04	-3,8	-0,09	-10,3	-0,05	-5,3
Чистий прибуток	тис.грн.	44818	19021	1108	12368	7824	11260	1016,2	-4544	-36,7	-36994	-82,5
Рентабельність продукції	%	17,8	7,3	12,1	12,7	31,4	0,58	4,8	19	146,7	14	76,6
Рентабельність продажу	%	7,2	3,7	1,0	5,7	7,1	4,6	451,5	1,5	25,8	-0,1	-1,4
Рентабельність активів	%	31,5	8,9	0,5	6,7	3,5	6,2	1231,8	-3,2	-47,6	-28,0	-88,8
Залишкова вартість основних фондів на кінець року	тис.грн.	2988	5231	3909	2832	1970	-1077	-27,6	-862	-30,4	-1018	-34,1
Коефіцієнт зносу основних фондів на кінець року	-	0,68	0,60	0,71	0,79	0,85	0,08	11,4	0,06	8,2	0,17	25,2
Дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	112675	156463	164450	167887	210307	3437	2,1	42420	25,3	97632	86,6
Кредиторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	31896	95565	67648	54546	81679	-13102	-19,4	27133	49,7	49783	156,1
Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	10063,7	14438,6	6663,6	10266	11911,5	3602	54,1	1646	16,0	1848	18,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	61	61	73	62	63	-11	-15,1	1	1,6	2	3,3
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року	осіб	61	74	73	62	60	-11	-15,1	-2	-3,2	-1	-1,6
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн	13748	19725	7607	13798	15756	6191	81,4	1958	14,2	2008	14,6

Примітка. Побудовано автором за даними Додатків А, Б, В.

Рентабельність продукції та продажу відображають зниження ефективності діяльності даного підприємства. Рентабельність продукції знизилася з 17,8% у 2020 році до 7,3% у 2021 році, а потім коливалася, досягнувши 31,4% у 2024 році, що є значним зростанням (+146,7% відносно 2023 року). Рентабельність продажу також продемонструвала коливання, з піком 7,2% у 2020 році та зростанням до 7,1% у 2024 році.

Рентабельність активів суттєво зменшилася з 31,5% у 2020 році до 6,7% у 2023 році та 3,5% у 2024 році. Загальне зниження становить 88,8%, що вказує на значне погіршення ефективності використання сукупних активів компанії для генерації прибутку.

Коефіцієнт зносу поступово зростав з 0,68 у 2020 році до 0,85 у 2024 році. Це свідчить про інтенсивне використання основних фондів та їх старіння, потенційно вказуючи на недостатнє оновлення чи високу амортизацію.

Дебіторська заборгованість демонструє стійке зростання, збільшившись з 112675 тис. грн у 2020 році до 210307 тис. грн у 2024 році (+86,6%), що свідчить про погіршення контролю за інкасацією коштів або збільшення обсягів продажів із відстрочкою платежу. Кредиторська заборгованість демонструвала значні коливання, зростаючи до 95565 тис. грн у 2021 році та знижуючись до 54546 тис. грн у 2023 році, з подальшим зростанням до 81679 тис. грн у 2024 році.

Кількість штатних працівників була відносно стабільною (61–73 особи), знизившись до 61 особи у 2024 році. Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника демонструє значну динаміку. Після стрибка до 19725 грн у 2021 році та різкого падіння до 7607 грн у 2022 році, вона зросла до 15756 грн у 2024 році. Це зростання на 14,6% порівняно з 2020 роком (+2008 грн), відображаючи корекцію рівня винагороди.

Загалом, діяльність ТОВ «ЛАД Бетон» протягом 2020–2024 років характеризується значною рецесією обсягів реалізації (виручки) та високою нестабільністю прибутків. При цьому, спостерігається певне зростання ефективності витрат (зниження витрат на 1 грн продукції) та погіршення стану

основних фондів. Зростання дебіторської заборгованості на тлі падіння виручки потребує уваги для оптимізації управління грошовими потоками.

2.2. Аналіз особливостей формування системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві

Основи система матеріального стимулювання персоналу на ТОВ «ЛАД бетон» закладено в таких організаційно-управлінських документах підприємства як:

- Колективний договір;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Положення про оплату праці;
- Положення про преміювання персоналу;
- інші документи.

У Колективному договорі підприємства на 2021-2025 рр. питання мотивації персоналу певним чином передбачено у Розділі V «Заробітна плата», де вказано, що система оплати праці на підприємстві є погодинно-преміальною, а це свідчить про закладені основи щодо її мотиваційного змісту.

Доплати до тарифних ставок та посадових окладів на підприємстві здійснюють за роботу у шкідливих умовах праці, а також надаються додаткові дні відпустки та інші пільги і компенсації за підсумками проведеної атестації робочих місць за умовами праці.

Для мотивації працівників, які тимчасово заміщають відсутніх працівників виплачується відповідна доплата у розмірі до 50% середньої заробітної плати працівника, який виконує обов'язки відсутнього працівника за кожен робочий день починаючи з 4 дня заміщення.

Також залежно від фінансового стану підприємства проводиться індексація заробітної плати відповідно до рівня інфляції, що також відноситься до додаткової заробітної плати.

У Положенні про оплату праці передбачено види додаткової заробітної плати, які є стандартними для більшості підприємств.

Крім того кожен працівник оцінюється за визначеними критеріями відповідності, взаємодії, середовища, умов праці та стресу. Таким чином ця сукупна оцінка дозволяє стати базою для нарахування персональної надбавки для кожного працівника, зокрема за:

- високу професійну майстерність – до 50% посадового окладу або тарифної ставки;
- за виконання підвищених обсягів робіт – до 50% посадового окладу або тарифної ставки;
- за вислугу років.

Конкретний розмір надбавок встановлюється керівником наказом по підприємству.

Також на підприємстві визначено перелік заохочувальних та компенсаційних виплат:

- премії до визначних дат та свят;
- винагорода за підсумками року;
- матеріальна допомога при народженні дитини;
- матеріальна допомога на поховання;
- інші види матеріальної допомоги у надзвичайних випадках, які встановлюються керівником в залежності від матеріального стану підприємства.

На підприємстві встановлено особливі умови преміювання за підсумками кварталу для ІТП та робітників, які залежать від розміру основної та додаткової заробітної плати при умові виконання цілей, поставлених перед підприємством, а також виконання цілей відділу та конкретних завдань, поставлених безпосередньо перед працівником (акційних планів). Але розмір премії може зменшуватися за недоліки в роботі.

Розмір квартальної премії або бонуса затверджується наказом по підприємству та включається до фонду оплати праці.

Крім того, на підприємстві визначено елементи системи нематеріального стимулювання персоналу, що передбачає турботу про здоров'я працівників: забезпечення питною водою, спецодягом, спецвзуттям та засобами захисту згідно посади, надання молока згідно атестації робочого місця; спортивний зал, масажний кабінет, футбольний клуб, корпоративні поїздки і заходи, путівки у літні табори на оздоровлення дітей, подарунки до новорічних свят кожному працівнику, новорічне свято та солодкі подарунки для дітей працівників.

Для виявлення особливостей функціонування системи матеріального стимулювання персоналу підприємства важливо провести детальніший аналіз зміни фонду оплати праці у розрізі основних елементів за період 2020-2024 рр. (табл. 2.2).

Сукупний фонд оплати праці підприємства продемонстрував нестабільну траєкторію з вираженим піком у 2021 році (14438,6 тис. грн) та наступним падінням у 2022 році (6663,6 тис. грн). Загальне абсолютне зростання ФОП за аналізований період (2020–2024 рр.) склало 1847,8 тис. грн, що еквівалентно відносному збільшенню на 18,4%.

Фонд основної заробітної плати становить основу ФОП, виявив мінімальну від'ємну динаміку. За період 2020–2024 рр. зафіксовано його незначне скорочення на 1,4% (-77,9 тис. грн). Це свідчить про збереження практично незмінного рівня базових тарифних ставок та посадових окладів, незважаючи на загальні економічні коливання.

Фонд додаткової заробітної плати став основним чинником зростання ФОП, збільшившись на 41,8% (+1919,2 тис. грн) за аналізований період.

Надбавки та доплати до окладів продемонстрували найінтенсивніше відносне зростання – на 207,8% (+184,5 тис. грн). Така динаміка вказує на стратегічне збільшення фіксованих компенсаційних виплат, інтегрованих у тарифну систему. Системні премії та винагороди зросли на 45,9% (+1735,1 тис. грн), що відображає збереження та посилення політики мотивації персоналу через регулярні виплати, пов'язані з продуктивністю.

Таблиця 2.2. Зміна фонду оплати праці у розрізі основних елементів за 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсол. відхилення, +, -			Відносн. відхилення, %		
						2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.	2024р. до 2020р.	2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.	2024р. до 2020р.
Фонд основної заробітної плати	5451,2	6270,4	2746,4	4344,7	5373,3	1598,3	1028,6	-77,9	58,2	23,7	-1,4
Фонд додаткової заробітної плати	4590,2	8002,4	3897,6	5894,3	6509,4	1996,7	615,1	1919,2	51,2	10,4	41,8
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	88,8	180,9	110,4	146,5	273,3	36,1	126,8	184,5	32,7	86,6	207,8
премії та винагороди, що носять системний характер (щомісячні, щоквартальні)	3777,9	6617,5	3015,5	4751,0	5513,0	1735,5	762,0	1735,1	57,6	16,0	45,9
інші додаткові виплати	0	117,7	17,8	0,0	0,0	-17,8	0,0	0,0	-100,0	0,0	0,0
Заохочувальні і компенсаційні виплати	22,3	165,8	19,6	27,0	28,8	7,4	1,8	6,5	37,8	6,7	29,1
матеріальна допомога	22,3	125,2	19,6	27,0	28,8	7,4	1,8	6,5	37,8	6,7	29,1
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	0	40,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
інші виплати	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього фонд оплати праці	10063,7	14438,6	6663,6	10266	11911,5	3602,4	1645,5	1847,8	54,1	16,0	18,4
з нього оплата за невідпрацьований час, тис грн	723,5	1086,3	753,9	996,8	723,1	242,9	-273,7	-0,4	32,2	-27,5	-0,1
Питома вага оплати за невідпрацьований час у фонді оплати праці, %	7,2	7,5	11,3	9,7	6,1	-1,6	-3,6	-1,1	-14,2	-37,5	-15,6

Примітка. Побудовано автором.

Стаття витрат «Заохочувальні та компенсаційні виплати» включає матеріальну допомогу, показала помірне зростання на 29,1% (+6,5 тис. грн). Це підтверджує наявність обмеженої політики несистематичного стимулювання або соціальної підтримки працівників. Інші додаткові компенсації та соціальні пільги індивідуального характеру були повністю відсутні або ліквідовані у структурі ФОП у 2023 та 2024 роках, тоді як у попередні періоди їх обсяги були мінімальними.

Оплата за невідпрацьований час залишилася практично незмінною, зафіксувавши зниження лише на 0,1% (-0,4 тис. грн) за п'ять років. Питома вага оплати за невідпрацьований час у ФОП є важливим індикатором структури фонду. Його питома вага коливалась від 7,2% у 2020 році до пікових 11,3% у 2022 році. До 2024 року частка скоротилася до 6,1%, що становить відносне зниження на 15,6% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про оптимізацію використання робочого часу та, можливо, зменшення виплат, пов'язаних з резервами відпусток, у структурі загального ФОП.

Отже, структурний аналіз ФОП вказує на зміщення акценту у політиці оплати праці ТОВ «ЛАД Бетон» відносно базової заробітної плати до додаткових стимулюючих виплат, зокрема системних премій та надбавок, які забезпечили зростання загального фонду, нівелюючи при цьому практично незмінний обсяг основної заробітної плати.

Надалі проведено детальніше вивчення зміни структури фонду оплати праці на підприємстві за основними складовими за 2020-2024 рр. (рис. 2.1).

Фонд основної заробітної плати демонструє загальну тенденцію до зменшення своєї питомої ваги у сукупному ФОП. У 2020 році частка цього фонду становила 54,2%. У 2021 та 2022 роках було зафіксовано найнижчі показники: 43,4% та 41,2% відповідно. Це свідчить про значне перенесення акценту у структурі винагороди зі сталої (тарифної) частини на преміальну. Протягом 2023–2024 років спостерігається часткове відновлення питомої ваги основної заробітної плати до 42,3% у 2023 році та 45,1% у 2024 році.

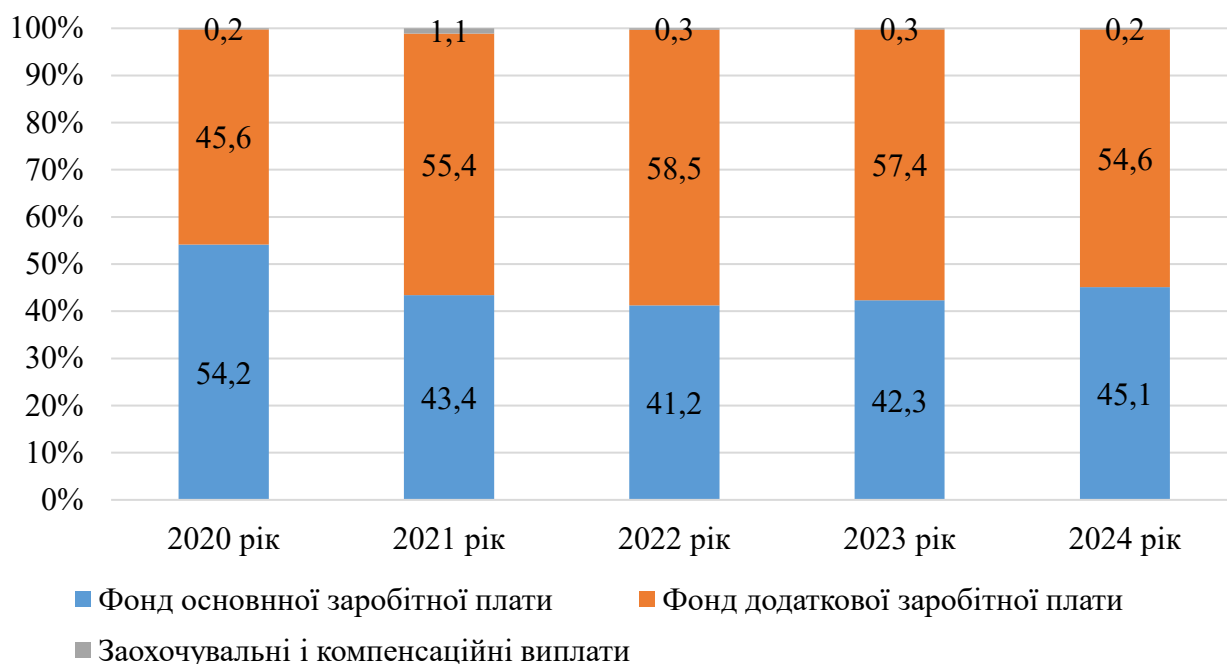


Рис. 2.1. Зміна структури фонду оплати праці на підприємстві за основними складовими за 2020-2024 рр. (побудовано автором)

Фонд додаткової заробітної плати, що включає системні премії та надбавки, є основною компенсаційною складовою, чия частка збільшилася. У 2020 році ця частка становила 45,6%. Піковий показник був досягнутий у 2021 та 2022 роках – 55,4% та 58,5% відповідно. Це підтверджує, що в ці роки політика оплати праці була максимально орієнтована на змінну (мотиваційну) частину. На кінець аналізованого періоду, у 2024 році, частка фонду додаткової заробітної плати знизилася до 54,6%.

Питома вага заохочувальних і компенсаційних виплат є мінімальною та відносно стабільною протягом усього періоду. Вона коливається в межах 0,2% – 1,1% (у 2021 році). У 2024 році частка становила 0,2%. Це підкреслює їх другорядну роль у загальній структурі винагороди.

Отже, структурна трансформація ФОП ТОВ «ЛАД Бетон» характеризується суттєвим зміщенням акценту від постійної до змінної частини винагороди між 2020 та 2022 роками. Незважаючи на часткову реверсію тренду у 2023–2024 роках, фонд додаткової заробітної плати залишається домінуючим

елементом у структурі, що вказує на стратегію підвищення гнучкості системи оплати праці та її тісної прив'язки до фактичних результатів діяльності.

Після цього для вивчення особливості зміни системи матеріального стимулювання персоналу підприємства доцільно детальніше вивчити зміну структури складових фонду додаткової заробітної плати підприємства за 2020-2024 рр., що дозволить виділити ті складові, на які робить акцент керівництво компанії для формування поточної системи мотивації персоналу (рис. 2.2).

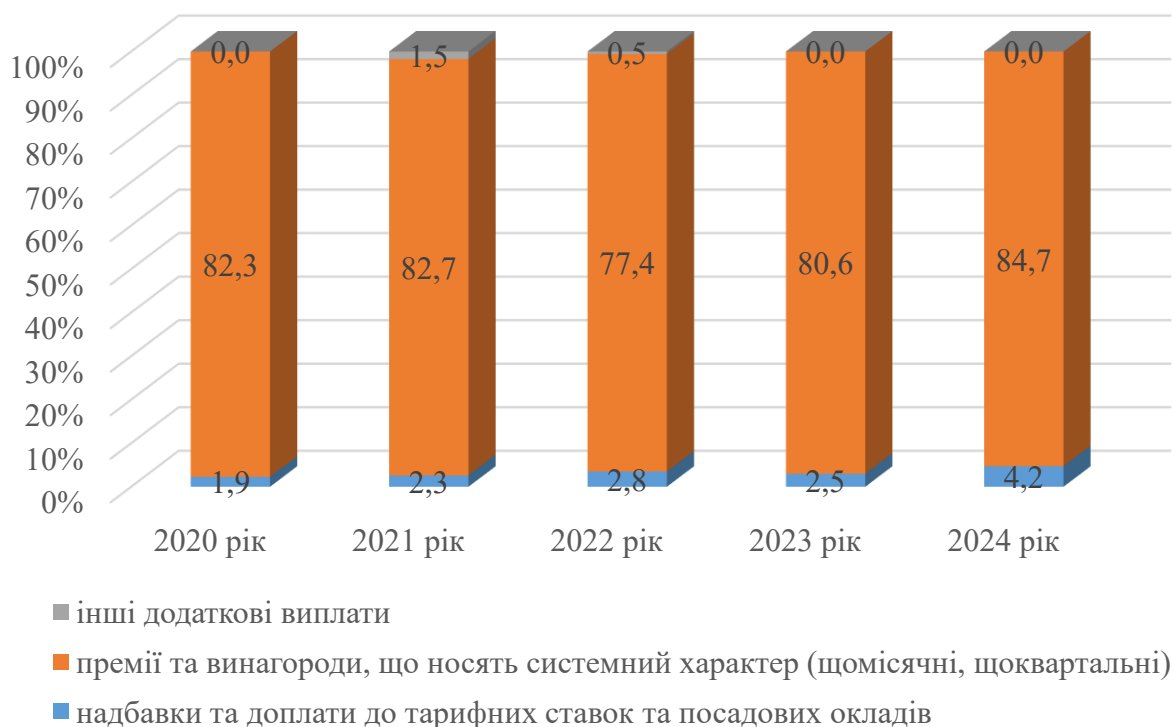


Рис. 2.2. Аналіз зміни структури складових фонду додаткової заробітної плати підприємства за 2020-2024 рр. (побудовано автором)

Аналіз структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «ЛAD Бетон» за період 2020–2024 років, представлений на рисунку, вказує на домінування системних премій та поступове, але значне збільшення питомої ваги надбавок і доплат до окладів як механізму фіксованого стимулювання.

Премії та винагороди, що носять системний характер (щомісячні, щоквартальні) є абсолютно домінуючим елементом фонду додаткової зарплати протягом усього аналізованого періоду. У 2020 році ця складова становила 82,3% від загального обсягу додаткової заробітної плати. Максимальна частка

була досягнута у 2021 році, склавши 82,7%. Хоча у 2022 році спостерігалось деяке зниження до 77,4%, до 2024 року питома вага премій та винагород зросла до 84,7%, що є найвищим показником за період. Ця динаміка свідчить про стійку орієнтацію підприємства на використання результативних премій як основного важеля мотивації.

Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів демонструють чітку, хоч і відносно повільну, тенденцію до збільшення своєї питомої ваги у структурі додаткового фонду оплати праці. У 2020 році частка цього елемента становила лише 1,9%. До 2024 року ця частка зросла до 4,2%. Абсолютне зростання питомої ваги на 2,3 відсоткових пункти вказує на зміну підходу до формування винагороди, де фіксовані доплати до окладів починають відігравати більш вагому роль, інтегруючись у загальну тарифну систему.

Частка інших додаткових виплат є мінімальною і несистемною, коливаючись від 0,0% у 2020, 2023 та 2024 роках до 1,5% у 2021 році та 0,5% у 2022 році. Їх практична відсутність на кінець періоду (2024 р.) підтверджує фокусування структури ФДЗП виключно на двох основних компонентах: системних преміях та надбавках.

Отже, загалом, структура фонду додаткової заробітної плати ТОВ «ЛАД Бетон» є висококонцентрованою, із майже повною залежністю від премій та винагород системного характеру. Зростання частки надбавок і доплат, хоч і невелике, свідчить про формування більш комплексної системи, що поєднує високу гнучкість (через премії) із певним рівнем сталості (через доплати до окладів) у змінній частині винагороди.

Надалі проведено детальніший аналіз зміни суми та питомої ваги мотиваційних елементів у фонді оплати праці підприємства за 2020-2024 рр. (рис. 2.3).

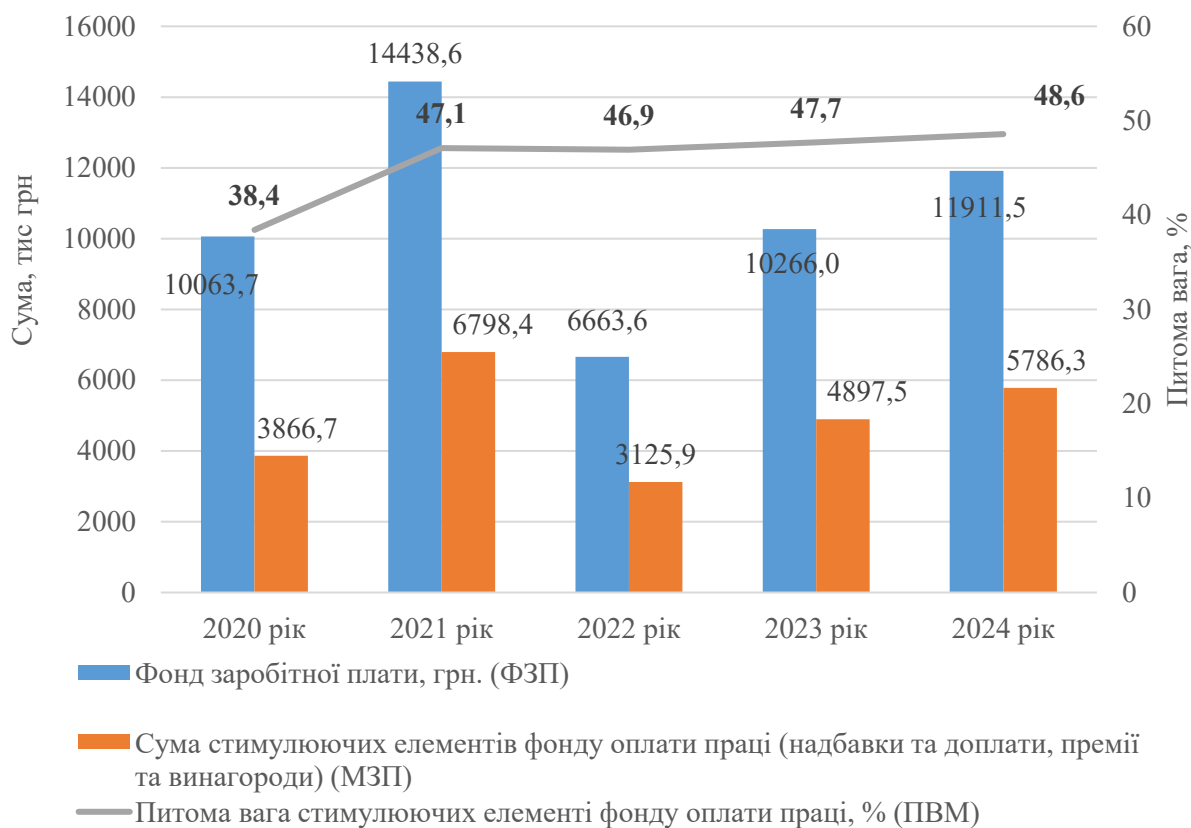


Рис. 2.3. Аналіз зміни стимулюючих елементів у фонді оплати праці підприємства за 2020-2024 рр. (побудовано автором)

Як бачимо з рисунку, сума стимулюючих елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди), позначена як МЗП, демонструє значну нестабільність. У 2020 році обсяг стимулюючих виплат становив 3866,7 тис. грн. Пікового значення досягнуто у 2021 році, коли сума зросла до 6798,4 тис. грн, що є абсолютним приростом на 2931,7 тис. грн (+75,8%) порівняно з початком періоду. У 2022 році зафіксовано різке падіння до 3125,9 тис. грн, що є найнижчим показником і відображає можливе суттєве зменшення обсягів виробництва або фінансових результатів підприємства в цей період.

Протягом 2023–2024 років спостерігається відновлення стимулюючих виплат: до 4897,5 тис. грн у 2023 році та 5786,3 тис. грн у 2024 році. Загальне зростання стимулюючих виплат за весь період 2020–2024 рр. становить 1919,6 тис. грн (+49,6%).

Динаміка фонду заробітної плати (ФЗП) корелює з динамікою стимулюючих виплат. ФЗП також досягав максимуму у 2021 році (14438,6 тис. грн) та мінімуму у 2022 році (6663,6 тис. грн). Зростання ФЗП від 2020 до 2024 року становить 1847,8 тис. грн (+18,4%).

Питома вага стимулюючих елементів у ФЗП (ПВМ) є ключовим індикатором, що відображає стратегію винагороди. Спостерігається стійка тенденція до збільшення частки стимулюючих виплат у загальному ФЗП. У 2020 році ПВМ становила 38,4%. До 2024 року цей показник зріс до 48,6%. Це зростання на 10,2 відсоткових пункти за аналізований період вказує на стратегічне зміщення акценту у політиці оплати праці. Найвища частка стимулюючих елементів була зафіксована у 2024 році (48,6%), що підтверджує переорієнтацію системи винагороди на посилення мотиваційного складника та тіснішу прив'язку виплат до показників ефективності праці.

Отже, динаміка стимулюючих елементів на ТОВ «ЛАД Бетон» є нестабільною в абсолютних вимірах, але чітко демонструє посилення їх ролі у структурі ФЗП. Зростання питомої ваги стимулюючих виплат на тлі значної нестабільності загального фонду підкреслює гнучкість системи оплати праці та її залежність від кон'юнктури ринку або фінансових результатів компанії.

Надалі проведено детальніший аналіз зміни середніх витрат на оплату праці залежно від зміни фонду робочого часу на підприємстві за 2020-2024 рр. (табл. 2.3).

Середні витрати на 1 люд.-год. робочого часу демонструють значну нестабільність. У 2020 році цей показник становив 81,51 грн/люд.-год., досяг піку у 2021 році (116,54 грн/люд.-год.) та різко знизився у 2022 році (44,77 грн/люд.-год.). У 2023–2024 роках спостерігається відновлювальне зростання до 92,05 грн/люд.-год. у 2024 році. Загальний приріст середніх витрат за аналізований період становить 10,54 грн/люд.-год., або 13,0% відносно рівня 2020 року. Така динаміка безпосередньо корелює з коливаннями фонду заробітної плати (ФЗП), який також демонстрував пік у 2021 році та мінімум у 2022 році.

Таблиця 2.3. Зміна середніх витрат на оплату праці залежно від зміни фонду робочого часу на підприємстві за 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсол. відхилення		
						2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.	2024р. до 2020р.
Фонд робочого часу, людино-годин	123464	123891	148847	126914	129402	-21933,0	2488,0	5938,0
у тому числі:								
відпрацьований час, людино-годин	111081	111996	133517	114142	115290	-19375,0	1148,0	4209,0
невідпрацьований час, людино-годин	12383	11895	15330	12772	14112	-2558,0	1340,0	1729,0
Всього фонд оплати праці, тис грн	10063,7	14438,6	6663,6	10266	11911,5	3602,4	1645,5	1847,8
у тому числі:								
витрати на оплату відпрацьованого часу у фонді оплати праці, тис грн	9340,2	13352,3	5909,7	9269,2	11188,4	3359,5	1919,2	1848,2
витрати на оплату невідпрацьованого часу у фонді оплати праці, тис грн	723,5	1086,3	753,9	996,8	723,1	242,9	-273,7	-0,4
Середні витрати на оплату 1 люд-год робочого часу, грн	81,51	116,54	44,77	80,89	92,05	36,1	11,2	10,5
у тому числі:								
середні витрати на оплату 1 люд-год відпрацьованого часу, грн	84,08	119,22	44,26	81,21	97,05	36,9	15,8	13,0
середні витрати на оплату 1 люд-год невідпрацьованого часу, грн	58,43	91,32	49,18	78,05	51,24	28,9	-26,8	-7,2

Примітка. Побудовано автором.

Середні витрати на оплату 1 люд.-год. відпрацьованого часу відображають ефективність основних витрат на працевлаштування, демонструють схожу траєкторію. У 2020 році він дорівнював 84,08 грн/люд.-год., досягнувши найвищого значення у 2021 році (119,22 грн/люд.-год.). У 2022 році відбулося різке падіння до 44,26 грн/люд.-год., а до 2024 року показник відновився до

97,05 грн/люд.-год. Загальний приріст за період склав 12,97 грн/люд.-год., або 15,4%. Це зростання є вищим, ніж загальне зростання середніх витрат, що вказує на відносне збільшення оплати за фактично виконану роботу.

Середні витрати на оплату 1 люд.-год. невідпрацьованого часу включають оплату відпусток, лікарняних та інших не виробничих годин, демонструють відмінну динаміку. Пік припадає на 2021 рік (91,32 грн/люд.-год.), але у 2022 році спостерігається значне падіння до 49,18 грн/люд.-год. До 2024 року показник знизився до 51,24 грн/люд.-год.. Загальне зниження середніх витрат на оплату невідпрацьованого часу за 2020–2024 рр. становить 7,19 грн/люд.-год., або 12,3%. Це свідчить про оптимізацію або зменшення не виробничих витрат на робочий час.

Отже, спостерігається різний вектор динаміки між двома ключовими показниками. Середні витрати на оплату відпрацьованого часу зросли на 15,4%, а середні витрати на оплату невідпрацьованого часу зменшилися на 12,3%. Така структурна зміна свідчить про переорієнтацію політики витрат на оплату праці, де підприємство демонструє готовність більше платити за фактично виконану роботу, одночасно зменшуючи відносну вартість компенсаційних виплат за невідпрацьований час.

2.3. Факторний аналіз ефективності матеріального стимулювання персоналу на підприємстві

На початковому етапі аналізу доцільно вивчити наскільки ефективно використовується фонд оплати праці загалом та чи виконує він стимулюючу функцію для підвищення продуктивності праці працівників. Для проведення оцінки ефективності використання фонду оплати праці важливо провести розрахунок його економії або перевитрати за 2020-2024 рр. (табл. 2.4).

Основним критерієм забезпечення ефективності використання фонду оплати праці є забезпечення переважання темпів росту продуктивності праці

(зокрема через показник виробітку продукції) над темпами зростання середньої заробітної плати на підприємства. Це дозволить отримувати економію фонду оплати праці.

Таблиця 2.4. Розрахунок економії або перевитрати фонду заробітної плати за 2020-2024 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024р. до 2021р.
Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис.грн.	655731	508330	114071	211486	113947	-394383
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	61	61	73	62	63	2
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	10063,7	14438,6	6663,6	10266,0	11911,5	-2527
Виробіток на одного працівника, тис.грн.	10749,69	8333,27	1562,61	3411,06	1808,68	-6525
Середня заробітна плата одного працівника за рік, тис.грн.	164,98	236,70	91,28	165,58	189,07	-47,6
Індекс продуктивності праці		0,775	0,188	2,183	0,53	-0,245
Індекс середньої зарплати		1,435	0,386	1,814	1,142	-0,293
Індекс інфляції за період		1,094	1,202	1,129	1,065	-0,029
Індекс середньої зарплати (з врахуванням інфляції)		1,312	0,321	1,607	1,072	-0,240
Коефіцієнт випередження (з врахуванням інфляції)		0,708	0,156	1,934	0,498	-0,210
Економія (-), перевитрата (+) фонду оплати праці, тис.грн.		2938,6	12186,2	-6223,8	5153,5	2215

Примітка. Побудовано автором.

Протягом аналізованого періоду спостерігається нестабільність зміни показників. У 2021 році підприємством було зафіксовано суттєву перевитрату ФЗП на суму 2938,6 тис. грн. Це свідчить про те, що темпи зростання середньої заробітної плати значно випереджали темпи зростання

продуктивності праці, що підтверджується Коефіцієнтом випередження (з урахуванням інфляції), який становив лише 0,708. У 2022 році ситуація кардинально змінилася: було досягнуто найбільшу економію ФЗП на суму 12186,2 тис. грн. Це різке зниження є наслідком різкого падіння Індексу середньої зарплати (0,386) на тлі збереження низького Індексу продуктивності праці (0,188).

У 2023 році зафіксовано значну перевитрату ФЗП на рівні 6223,8 тис. грн. У цьому році було досягнуто найвищого Коефіцієнту випередження (1,934), що вказує на суттєве випереджальне зростання середньої заробітної плати порівняно зі зростанням продуктивності. У 2024 році підприємство повернулося до стану економії ФЗП на суму 5153,5 тис. грн, що супроводжувалося падінням Коефіцієнту випередження до 0,498.

Коефіцієнт випередження (з урахуванням інфляції) є ключовим індикатором ефективності управління ФЗП. Оптимальне значення близьке до 1,0. У 2023 році коефіцієнт, що становив 1,934, безпосередньо спричинив найбільшу перевитрату, оскільки зростання реальної середньої заробітної плати майже вдвічі перевищило зростання продуктивності. Натомість, низькі коефіцієнти у 2021 (0,708), 2022 (0,156) та 2024 (0,498) роках призводили до станів економії, оскільки зростання продуктивності або стримування зростання зарплати були вищими за динаміку оплати праці.

Загальна динаміка свідчить про відсутність стабільної, збалансованої політики управління ФЗП. Зміни економії та перевитрати (з піками у 2022 та 2023 роках відповідно) відображають реактивний, а не проактивний підхід до управління витратами на працю, що призводить до значних коливань фінансових результатів у цій сфері. У довгостроковому періоді необхідна стабілізація Коефіцієнта випередження для забезпечення стійкого співвідношення між продуктивністю праці та рівнем її оплати.

Для подальшого дослідження ефективності матеріального стимулювання персоналу підприємства доцільно провести оцінку впливу основних факторів

на зміну фонду оплати праці та його мотивуючої складової з фонду додаткової заробітної плати.

Для оцінки ефективності матеріального стимулювання персоналу через виплати додаткової заробітної плати доцільно застосувати факторну модель, яка б враховувала вплив факторів, які характеризують зміну чисельності персоналу, зміну середньої заробітної плати 1-го працюючого та зміна питомої ваги мотиваційних елементів фонду оплати праці. Таку факторну модель, яка б відображала вплив факторів за міну показника сума стимулюючих елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) (МЗП) можна подати у вигляді:

$$\text{МЗП} = \text{Ч} * \text{СЗП} * \text{ПВМ}, \quad (2.1)$$

де Ч – чисельність працюючих, осіб;

СЗП – середня заробітна плата одного працюючого, грн;

ПВМ – питомої ваги стимулюючих елементів у загальному фонді оплати праці, %.

На відхилення по фонду заробітної плати впливають:

– зміна чисельності працюючих:

$$\Delta \text{МЗП}_\text{ч} = (\text{Ч}_\text{зв} - \text{Ч}_\text{баз}) * \text{СЗП}_\text{баз} * \text{ПВМ}_\text{баз}, \quad (2.2)$$

– зміна середньої заробітної плати 1-го працюючого:

$$\Delta \text{МЗП}_\text{сзп} = \text{Ч}_\text{зв} * (\text{СЗП}_\text{зв} - \text{СЗП}_\text{баз}) * \text{ПВМ}_\text{баз}, \quad (2.3)$$

– зміна питомої ваги стимулюючих елементів фонду оплати праці:

$$\Delta \text{МЗП}_\text{пвм} = \text{Ч}_\text{зв} * \text{СЗП}_\text{зв} * (\text{ПВМ}_\text{зв} - \text{ПВМ}_\text{баз}), \quad (2.4)$$

де Ч – чисельність працюючих;

СЗП – середня заробітна плата одного працюючого.

Відповідно, дані для розрахунку впливу факторів на зміну суми стимулюючих елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) підприємства за 2020-2024 рр. представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Дані для розрахунку впливу факторів на зміну суми стимулюючих елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) підприємства за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Абсол. відхилення				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	20018 / 2020
Фонд заробітної плати, грн. (ФЗП)	10063,7	14438,6	6663,6	10266,0	11911,5	4374,9	-7775,0	3602,4	1645,5	1847,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол (Ч)	61	61	73	62	63	0	12	-11	1	2
Середньорічна заробітна плата, тис.грн. (СЗП)	164,98	236,70	91,28	165,58	189,07	71,72	-145,42	74,30	23,49	24,09
Сума стимулюючих елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) (МЗП), тис грн	3866,7	6798,4	3125,9	4897,5	5786,3	2931,7	-3672,5	1771,6	888,8	1919,6
Питома вага стимулюючих елементів фонду оплати праці, % (ПВМ)	38,4	47,1	46,9	47,7	48,6	8,66	-0,17	0,80	0,87	10,16

Примітка. Побудовано автором.

Сума стимулюючих елементів (МЗП) зросла з 3866,7 тис. грн у 2020 році до 5786,3 тис. грн у 2024 році. Загальне абсолютне зростання за аналізований період склало 1919,6 тис. грн, що еквівалентно відносному збільшенню на

49,6%. Найвищий обсяг стимулюючих виплат було зафіксовано у 2021 році – 6798,4 тис. грн. Це свідчить про високу результативність або агресивну політику преміювання в цей період. Найбільш різке падіння відбулося у 2022 році до 3125,9 тис. грн, що становить скорочення на 3672,5 тис. грн (-54%) відносно попереднього року і може бути індикатором суттєвого падіння фінансових показників або обсягів виробництва у цей кризовий рік. Протягом 2023–2024 років спостерігається відновлення стимулюючих виплат: у 2023 році вони зросли на 1771,6 тис. грн, а у 2024 році – ще на 888,8 тис. грн.

Питома вага стимулюючих елементів у загальному фонді оплати праці демонструє чітку тенденцію до зростання, збільшившись з 38,4% у 2020 році до 48,6% у 2024 році. Це абсолютне зростання на 10,2 відсоткових пункти за п'ять років. Після значного стрибка у 2021 році (47,1%), частка стимулюючих виплат залишалася відносно стабільною, коливаючись близько 47-48%.

Отже, зміна суми стимулюючих елементів відображає високу чутливість політики оплати праці до економічної кон'юнктури та фінансових результатів підприємства. Зростання їх абсолютної суми та питомої ваги свідчить про стратегічний перехід до мотиваційної моделі винагороди, де значна частина доходу працівника залежить від досягнення конкретних результатів, незважаючи на загальну нестабільність обсягів виробництва.

Надалі проведено аналіз впливу вище наведених факторів згідно факторної моделі, яка представлена формулою (2.1), на зміну суми мотиваційних елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди), а його результати подано в таблиці 2.6.

Загальна зміна суми стимулюючих елементів (МЗП) за період 2020–2024рр. становила зростання на 1919,6 тис. грн. Це зростання було забезпечене різноспрямованим впливом факторів, що створюють високу нестабільність у проміжних роках. Чинник зміни чисельності працівників мав переважно позитивний сумарний вплив, забезпечивши зростання МЗП на 126,8 тис. грн за весь період 2020–2024 рр.

Таблиця 2.6. Результати факторного аналізу зміни суми стимулюючих елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) за 2020-2024 рр.

Показники	Методика розрахунку	Розмір впливу				
		2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2020
Сума стимулюючих елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) (МЗП) в т.ч. за рахунок:	$MЗП = Ч * СЗП * ПВМ$	2931,7	-3672,5	1771,6	888,8	1919,6
- зміни чисельності працюючих (Ч)	$\Delta MЗПч = (Чзв - Чбаз) * СЗПбаз * ПВМ баз$	0,0	1337,4	-471,0	79,0	126,8
- зміни середньої заробітної плати 1-го працюючого (СЗП)	$\Delta MЗПсзп = Чзв * (СЗПзв - СЗПбаз) * ПВМбаз$	1680,9	-4998,2	2160,9	706,0	583,2
- питомої ваги стимулюючих елементів фонду оплати праці, % (ПВМ)	$\Delta MЗПпвм = Чзв * СЗПзв * (ПВМзв - ПВМбаз)$	1250,8	-11,6	81,7	103,8	1209,6

Примітка. Побудовано автором.

Найбільший позитивний вплив (+1337,4 тис. грн) спостерігався у 2022 році, що є наслідком суттєвого збільшення середньооблікової чисельності працівників (на 12 осіб відносно 2021 року, з 61 до 73 осіб). Однак, у 2023 році відбулося зменшення МЗП на 471,0 тис. грн за рахунок скорочення чисельності працівників.

Чинник зміни середньої заробітної плати 1-го працюючого демонструє найвищу амплітуду коливань і є вирішальним для формування кінцевого результату. У 2021 році цей чинник спричинив зростання МЗП на 1680,9 тис. грн. Проте, у 2022 році відбулося різке зниження МЗП на 4998,2 тис. грн за рахунок падіння середньої заробітної плати. На період 2023–2024 років вплив став позитивним, спричинивши зростання на 2160,9 тис. грн та 706,0 тис. грн відповідно. Сумарний позитивний вплив цього чинника за весь період склав 583,2 тис. грн.

Чинник зміни питомої ваги мотиваційних елементів виявився найбільш значущим позитивним фактором загального зростання МЗП, забезпечивши приріст на 1209,6 тис. грн за період 2020–2024 рр. Найбільший позитивний вплив цього фактора спостерігався у 2021 році (+1250,8 тис. грн), що відображає стратегічне збільшення частки стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці (зростання ПВМ з 38,4% до 47,1%). У наступні роки вплив залишався позитивним, хоча й менш вираженим (+81,7 тис. грн у 2023 р. та +103,8 тис. грн у 2024 р.).

Отже, агрегований аналіз демонструє, що визначальним фактором для загального зростання суми стимулюючих елементів (+1919,6 тис. грн) стало збільшення питомої ваги мотиваційних елементів у ФОП (+1209,6 тис. грн). Водночас, зміна середньої заробітної плати внесла найбільший вклад у проміжну нестабільність МЗП, спричинивши як пікове зростання у 2021 році, так і найбільше падіння у 2022 році.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями вдосконалення методів матеріального стимулювання персоналу та оцінка ефективності проектних заходів

Основними напрямками покращення матеріального стимулювання на підприємстві є вдосконалення підходів до формування заробітної плати та системи заохочень, що забезпечує підвищення трудової активності та результативності персоналу. Передусім важливим є удосконалення системи оплати праці шляхом перегляду тарифних ставок, встановлення конкурентних окладів та забезпечення прозорості нарахунків. Це створює базу для справедливої оцінки трудового внеску працівників.

Значну роль відіграє розвиток преміальних механізмів, орієнтованих на досягнення конкретних виробничих і фінансових показників. Використання КРІ, індивідуальних та колективних планів ефективності сприяє зростанню продуктивності праці та формує зв'язок між результатами діяльності та рівнем винагороди.

У сучасних умовах важливим напрямом є розширення бонусних програм, які включають заохочення за інновації, економію ресурсів, раціоналізаторські пропозиції. Це стимулює творчий підхід до роботи та впровадження сучасних технологічних рішень. Доповненням до основних виплат виступає удосконалення соціального пакета, що передбачає медичне страхування, компенсацію транспортних витрат, оплати харчування та оздоровлення працівників.

Окрему увагу приділяють підвищенню частки участі персоналу у прибутках підприємства, що посилює зацікавленість у кінцевому результаті діяльності та формує корпоративну відповідальність. Важливим є

впровадження гнучких форм оплати праці, що дає змогу адаптувати систему стимулювання до специфіки різних категорій працівників.

Значущим напрямом також виступає підтримка професійного розвитку через оплату навчання, підвищення кваліфікації та отримання сертифікацій. Це не лише стимулює працівників до саморозвитку, а й підвищує конкурентоспроможність підприємства. У сукупності ці напрями забезпечують формування сучасної, ефективної та справедливої системи матеріального стимулювання, що сприяє зростанню мотивації персоналу та покращенню результатів діяльності підприємства.

Ефективний механізм матеріального стимулювання включає раціональну систему оплати праці, гнучкі преміальні схеми, додаткові заохочення, соціальні гарантії та систему оцінювання результатів діяльності. Він ґрунтується на принципах справедливості, диференціації, об'єктивності та прозорості. Важливо, щоб система винагороди враховувала не лише кількісні результати праці, а й якісні показники, інноваційну активність та ініціативність працівників.

В умовах сучасних економічних викликів, особливо в період воєнного стану, механізм матеріального стимулювання повинен набувати адаптивного характеру, реагуючи на зміни зовнішнього середовища та фінансові можливості підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від узгодженості дій держави, роботодавців і працівників, від прозорості нормативно-правового регулювання та справедливого розподілу економічних результатів.

Таким чином, механізм матеріального стимулювання виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливим елементом соціально-трудова відносин. Його вдосконалення сприятиме зміцненню мотиваційного потенціалу персоналу, стабільності зайнятості та сталому розвитку підприємств в умовах економічної невизначеності.

Матеріальне стимулювання праці в умовах воєнного стану набуває особливого значення як ключовий чинник збереження трудового потенціалу, підтримання економічної активності та соціальної стабільності в державі. Війна

в Україні спричинила глибокі структурні зміни у сфері праці, що вимагають адаптації традиційних систем мотивації до кризових умов. Основними проблемами залишаються обмежені фінансові ресурси підприємств, нерівність у рівнях оплати праці, нестабільність виплат та зниження мотиваційної активності працівників. У таких обставинах матеріальне стимулювання має бути спрямоване не лише на короткострокову компенсацію витрат працівників, а й на забезпечення їх соціальної захищеності, відновлення довіри до роботодавця та формування довгострокової зацікавленості у результатах праці.

Зарубіжний досвід демонструє, що ефективність матеріального стимулювання безпосередньо залежить від балансу між економічною результативністю та соціальною відповідальністю. Зокрема, скандинавська модель (Швеція, Норвегія, Данія) базується на соціальному партнерстві, колективному регулюванні заробітної плати та високому рівні соціальних гарантій, що забезпечує справедливість і стабільність трудових відносин. Західноєвропейські країни (Німеччина, Франція, Велика Британія) демонструють раціональне поєднання ринкових механізмів із соціальним контролем, сприяючи підвищенню продуктивності праці та збереженню соціальної рівноваги. Японська модель, у свою чергу, вирізняється довгостроковою орієнтацією на лояльність, корпоративну культуру та стабільність зайнятості, що створює синергію матеріальних і моральних стимулів.

Отже, у період воєнних викликів матеріальне стимулювання має трансформуватися у багатофакторну систему, що не лише забезпечує відтворення робочої сили, але й виконує стабілізаційну, мотиваційну та соціально-захисну функції. Запозичення зарубіжних моделей з урахуванням національних особливостей дозволить підвищити ефективність праці, зміцнити трудову мотивацію та сприятиме післявоєнному відновленню економіки на засадах соціальної відповідальності та справедливості.

Найважливішим елементом кадрової політики ТзОВ «ЛІАД Бетон» повинна стати вдосконалена система матеріального стимулювання персоналу, яка

забезпечить досягнення стратегічних цілей компанії на основі встановлення взаємозв'язку між результатами роботи підприємства та індивідуальним внеском кожного працівника.

На підставі проведеного дослідження сучасних вітчизняних підприємств можна виділити перелік основних причин неефективності системи матеріального стимулювання персоналу, серед яких:

- 1) індексація заробітної плати із запізненням;
- 2) розмір премії не відповідає вкладеним зусиллям;
- 3) відсутність адекватної якісно виконаної роботи;
- 4) відсутність індивідуального підходу;
- 5) відсутність доплат за виконання плану відділом;
- 6) відсутність можливості підвищення по кар'єрних сходах;
- 7) позбавлення премії;
- 8) відсутність диференціального преміювання.

Функціонування нового механізму оплати праці передбачає, що система показників преміювання повинна також включати премії:

- 1) за вислугу років (стаж) – дана шкала преміювання повинна мати прогресивно-регресивний характер;
- 2) премія за участь в статутному капіталі (власникам підприємства).

Визначення розміру премій має базуватися на показниках, які самі працівники можуть змінити і зробити реальний позитивний вплив. Крім того, працівники самі повинні брати участь в розробці преміальних систем поділу вигод від підвищення продуктивності праці.

Втому важливе значення для підприємства матиме впровадження у перспективі системи накопичувального преміювання. В даний час воно полягає у виплаті щорічної винагороди (тринадцятої зарплати) в розмірі не більше одного окладу за результатами діяльності підприємства.

Крім запропонованих заходів необхідно повною мірою використовувати затверджені державою доплати, розмір яких визначається підприємством самостійно і які виплачуються за виконання роботи понад норматив з прибутку.

Доплати за суміщення професій є важливим заходом в стимулюванні продуктивності праці.

Запропонована система методів матеріального стимулювання для ТзОВ «ЛАД Бетон» включає три складових: матеріально-фінансова, матеріально-нефінансова, нематеріальна.

Можна схематично зобразити запропоновану систему методів матеріального стимулювання працівників ТзОВ «ЛАД Бетон» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Система методів матеріального стимулювання працівників ТзОВ «ЛАД Бетон» (побудовано автором на основі узагальнення [43-45])

Надалі доцільно провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Перегляд системи оплати праці та матеріального стимулювання призведе до певного збільшення фонду оплати праці, але ці зміни можна планувати і встановити обмеження максимального збільшення фонду оплати праці, в даному випадку пропонується встановити 10% максимального збільшення фонду оплати праці, в цьому випадку витрати пов'язані з переглядом системи оплати праці та мотивації персоналу, з урахуванням того що фонд оплати праці в 2024 році (ФОП₀) склав 11911,5 тис грн.

$$R_{оп} = \text{ФОП}_0 * 10/100 = 0,1 * \text{ФОП}, \quad (3.1)$$

де $R_{оп}$ – витрати на оптимізацію системи оплати праці та мотивацію персоналу.

$$R_{оп} = 11911,5 * 0,1 = 1191,2 \text{ (тис. грн).}$$

Таким чином річні витрати на ці заходи складуть 1191,2 тис грн.

Витрати на підвищення кваліфікації 10 працівників, які плануються на наступний рік складуть в середньому 200 тис грн (10 осіб * 20 тис грн).

Планується, що курси і семінари в 2026 році пройдуть близько 25% фахівців ТзОВ «ЛАД Бетон», що складе 10 осіб робітників і 5 осіб зі складу керівників і спеціалістів, при розрахунку, що середня вартість курсів підвищення кваліфікації в м Луцьк становить 7 тис грн.

Таким чином загальні витрати на відвідування курсів і семінарів будуть становити 105 тис грн (7 тис грн * (10 осіб + 5 осіб)).

Надалі розрахуємо економічну ефективність заходів підвищення нематеріальної мотивації працівників за рахунок поліпшення системи освіти персоналу.

У 2026 році навчання і підвищення кваліфікації, курси і семінари має пройти велика кількість працівників.

На початковому етапі розрахуємо загальні витрати на заходи навчання і підвищення кваліфікації, курси і семінари для 25 працівників підприємства, які складуть 305 тис грн (200 тис грн та 105 тис грн).

Вартісна оцінка відмінності в праці кращих і середніх працівників (фахівців) становить 3 тис грн. А коефіцієнт, що характеризує ефект програми навчання (К) встановлюється виходячи з вартісної оцінки відмінності праці кращих і середніх працівників ($K = 3/4$).

Припустимо, що ефект програми навчання (E_H) має місце протягом 2 років ($P=2$), тоді порахуємо його значення:

$$E_H = 2 * 305 * 3/4 - 25 * 3 = 382,5 \text{ тис грн.}$$

Таким чином, економічна ефективність нової програми навчання складе 382,5 тис грн.

Розрахуємо втрати підприємства через плинність кадрів. Загальні витрати на плинність кадрів складають:

$$V_{\text{заг}} = V_{\text{ад}} + V_{\text{вак}}, \quad (3.2)$$

де, $V_{\text{ад}}$ – втрати через зниження продуктивності праці працівника в період адаптації,

$V_{\text{вак}}$ – втрати через простой виробництва в зв'язку з вакантністю місця.

Загальні втрати через зниження продуктивності праці працівника в період адаптації ($V_{\text{ад}}$) розраховуються за формулою:

$$V_{\text{пп}} = P_{\text{л}} * C_{\text{а}} * K_{\text{з}} * V_{\text{д}}, \quad (3.3)$$

де $P_{\text{л}}$ – кількість працівників, звільнених з причин плинності кадрів, осіб;

$C_{\text{а}}$ – середній час адаптації, днів,

Кз – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням,

Вд – середньоденний виробіток, тис грн.

Загальні втрати через простої під час вакантності робочого місця (Ввак) складають:

$$\text{Ввак} = \text{Ч} * \text{Кпп} * \text{Вд} \quad (3.4)$$

де, Ч – середній час зниження продуктивності праці перед звільненням, днів;

Кпп – коефіцієнт зниження продуктивності праці в період адаптації;

Оскільки середній час зниження продуктивності праці в період адаптації є 20 днів, а перед звільненням 15 днів, то відповідні коефіцієнти дорівнюватимуть 0,25 і 0,20.

Надалі необхідні показники для подальших розрахунків для ТзОВ «ЛAD Бетон» наступні:

- плинність кадрів – 2 осіб,
- середній час підбору працівників – 11 днів;
- середньоденний виробіток на одного працівника у 2024 році склав 180 тис грн, то загальні втрати від плинності кадрів є наступними.

Загальні втрати через зниження продуктивності праці працівника в період адаптації (Вад) складуть:

$$\text{Вад} = 2 * 11 * 0,25 * 180 = 990 \text{ (тис грн).}$$

Загальні втрати через простої під час вакантності робочого місця (Ввак) складають (Ввак):

$$\text{Ввак} = 2 * 0,20 * 180 = 72 \text{ (тис грн).}$$

Тоді загальні витрати на плинність кадрів (Взаг) складуть

$$\text{Взаг} = 990 + 72 = 1062 \text{ (тис грн).}$$

Перегляд системи оплати праці дозволить знизити плинність в 2 рази (0,5 від витрат на плинність) і крім того очікується підвищення продуктивності праці (через зростання задоволеності роботою) на 1,5% (0,015 від чистого доходу, який у 2024 році становив 109 564 тис грн). Ефект (Е) буде виражатися в наступній сумі:

$$E = 1062 * 0,5 + 109\,564 * 0,015 = 2174 \text{ (тис грн).}$$

Таким чином річний економічний ефект від перегляду системи оплати праці, матеріального стимулювання праці складе 2174 тис грн.

Удосконалення методів матеріального стимулювання на ТзОВ «ЛАД Бетон» повинна знизити плинність кадрів на 50%, очікуваний час підбору і найму персоналу скоротитися на 25%.

Загальний чистий ефект (ЧЕ) від запропонованих заходів оцінюватиметься як різниця між річним економічним ефектом (Е) та сумою додаткових витрат на оптимізацію системи оплати праці та мотивацію персоналу (Роп):

$$\text{ЧЕ} = E - \text{Роп} = 2174 - 1191 = 983 \text{ (тис грн).}$$

Відповідно коефіцієнт ефективності реалізованих заходів (Кеф) визначатиметься як відношення чистого ефекту (ЧЕ) до суми додаткових витрат на оптимізацію системи оплати праці та мотивацію персоналу (Роп):

$$\text{Кеф} = \text{ЧЕ} / \text{Роп} = 983 / 1191 = 0,826.$$

Надалі доцільно розрахувати термін окупності (Ток) цих заходів як обернену величину до коефіцієнта ефективності:

$$\text{Ток} = 1 / \text{Кеф} = 1 / 0,826 = 1,2 \text{ (років)}$$

Тобто термін окупності проектних заходів становитиме 1,2 року або 1 рік та близько 3 місяців, що є достатньо пристойним показником для даного підприємства та свідчить про доцільність вдосконалення системи мотивації персоналу.

На підставі поданих результатів можна заявити, що пропоновані заходи ефективні, більш того має стратегічний характер і сприяють розвитку підприємства в перспективі. Здійснення цих заходів можна зробити за рахунок прибутку підприємства.

3.3. Проекти положень про виплату винагороди працівникам за загальні річні підсумки роботи та вислугу років на підприємстві

З метою про виплату винагороди працівникам за загальні річні підсумки роботи підприємства пропонується затвердити та представити у якості додатку до Колективного договору відповідного Положення про виплату винагороди працівникам за загальні річні підсумки роботи підприємства.

Виплата цієї винагороди має проводитися в цілях посилення мотивуючої ролі заробітної плати для зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зміцнення трудової дисципліни і зниження плинності кадрів на підприємстві.

Положення передбачає фіксування та забезпечення наступного виконання з боку адміністрації підприємства таких пунктів:

1. Винагороду за загальні результати роботи підприємства по підсумках за рік виплачують всім працівникам, котрі працювали на підприємстві на протязі року, крім тих, що звільнилися до моменту виплати винагороди.

2. В склад заробітної плати, на яку нараховується винагорода включаються виплати з фонду основної і додаткової заробітної плати. Не включаються в склад винагорода за вислугу років, виплата винагороди за загальні підсумки роботи попереднього року, премії до ювілейних дат і інші заохочувальні і компенсаційні виплати.

3. Винагорода за загальні результати по підсумках за рік виплачується за рахунок частки доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності у звітному періоді.

4. Розміри винагороди встановлюються у співвідношенні загальної суми направленої на виплату винагороди по результатах роботи за рік і фактичної заробітної плати кожного працюючого за відповідний період.

5. Керівнику підприємства виключне надається право по згоді з профкомом лишати винагороди повністю або частково, знижувати розмір винагороди за допущені на протязі року порушення трудової дисципліни, а саме:

- а) порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, норм поведінки;
- б) недоліки в роботі, нанесення матеріальних втрат;
- в) прогули;
- г) порушення трудової та технологічної дисципліни.
- д) перебування на робочому місці у стані сп'яніння (алкогольного, наркотичного),
- е) порушення норм техніки безпеки, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

7. Винагорода виплачується після проведення підсумків фінансово-господарської діяльності за рік.

8. Положення вводиться для виплати винагороди за загальні річні підсумки роботи за рік.

Такий документ дозволить повною мірою забезпечити мотивації працівників до виконання планових завдань на середньостроковий період – один календарний рік, а працівники будуть зацікавлені у досягненні

позитивного підсумку роботи підприємства. Адже премія буде виплачуватися з прибутку.

Наступним етапом пропонується також розглянути та прийняти Положення про виплату винагороди працівникам за вислугу років, яке буде мотивувати їх до тривалої роботи на підприємстві, що дозволить у перспективі отримувати значні додаткові виплати за стаж роботи.

Згідно розробленого проекту «Положення про виплату винагороди працівникам за вислугу років» пропонується викласти його в такій редакції.

1. Виплата винагороди проводиться в цілях посилення стимулюючої ролі заробітної плати в зростанні продуктивності праці, підвищення якості продукції, а також зміцнення трудової дисципліни і зниження плинності кадрів.

2. Винагороду за вислугу років на підприємстві виплачують всім працівникам спискового складу, які мають стаж роботи на підприємстві не менше двох років.

3. Окремим високопрофесійним працівникам, які приймають активну участь у виробничій діяльності та громадському житті колективу може бути врахований стаж роботи на попередньому місці роботи, при умові, що ці працівники прийняті на підприємство в порядку переводу.

4. Звільненим працівникам за власним бажанням, за згодою сторін, виходом на пенсію і по скороченню чисельності або штату працівників винагорода не виплачується.

5. В склад заробітної плати, на яку нараховується винагорода за вислугу років, включається місячний оклад з надбавками і доплатами або тарифна ставка працюючого.

6. Загальний розмір винагороди за вислугу років не повинен перевищувати п'яти місячних оклади з надбавками і доплатами або тарифних ставок працівника.

7. Винагорода за вислугу років виплачується за рахунок частки доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності.

Розмір винагороди визначається на основі шкали для всіх категорій працюючих в залежності від безперервного стажу роботи на підприємстві (табл. 3.1).

8. Керівник підприємства має право позбавляти винагороди за вислугу років повністю або частково за порушення:

- трудової і технологічної дисципліни;
- правил внутрішнього розпорядку;
- норм техніки безпеки, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

9. Положення вводиться для виплати винагороди за вислугу років за рік.

Таким чином, ці положення повинні стати невід'ємними додатками до Колективного договору підприємства.

Таблиця 3.1. Шкала виплати винагороди для всіх категорій працюючих

Безперервний стаж роботи на підприємстві	Розмір винагороди з розрахунку місячної тарифної ставки, посадового окладу
До 2 років	-
Від 2 до 5 років	1
Від 5 до 15 років	2
Від 15 до 25 років	3
Від 25 до 30 років	4
Понад 30 років	5

Примітка. Побудовано автором.

Отже, система матеріальної мотивації за результатами праці на підприємстві має стати більш універсальною.

Прийняття цього положення дозволить посилити матеріальну мотивацію персоналу підприємства у довгостроковому періоді (на 2 і більше років).

З метою посилення матеріальної зацікавленості працівників підприємства, щодо підвищення ефективності виробництва та якості робіт на підприємстві застосовуються системи преміювання.

Матеріальне стимулювання передбачає наявність відповідних базових показників та критеріїв для визначення розміру премії. Преміювання працівників по підсумках роботи за рік має проводитися згідно відповідного Положення, узгодженого з профспілковим комітетом.

Виплату одноразової винагороди за вислугу років працівникам підприємства проводити згідно з Положенням, встановленим у колективному договорі.

Крім цього пропонується надавати працівникам право на пільгове пенсійне забезпечення за результатами атестації робочих місць.

У разі виходу працівників підприємства на пенсію виплачувати одноразову матеріальну допомогу в таких розмірах:

а) працівникам зі стажем безперервної роботи на підприємстві до 10 років – дві місячні тарифні ставки, або два місячні посадові оклади ;

б) працівникам зі стажем безперервної роботи на підприємстві з 10 до 20 років – три місячні тарифні ставки або три місячні посадові оклади;

в) працівникам зі стажем безперервної роботи на підприємстві 20 і більше років – п'ять місячних тарифних ставок, або п'ять місячних посадових окладів;

г) працівникам зі стажем безперервної роботи на підприємстві понад 30 років, які за час роботи на підприємстві нагороджені державними нагородами та міністерськими відзнаками (ордени і медалі, «Заслужений працівник промисловості», грамотами Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України або Почесними грамотами, відзнаками «Знак Пошани») – десять місячних тарифних ставок, або десять місячних посадових окладів з надбавками і доплатами;

д) керівник має право збільшувати або зменшувати матеріальну допомогу виходячи із фінансових можливостей підприємства, особистої участі особи, яка виходить на пенсію, у виробничій та громадській діяльності колективу та ін.;

е) у випадку смерті працюючого пенсіонера матеріальна допомога у вищеназваних розмірах має виплачуватися близьким родичам, а саме: чоловікові, дружині, синові, дочці.

Окремим високопрофесійним працівникам, які приймають активну участь у виробничій діяльності та громадському житті колективу, адміністрацією підприємства може бути зарахований стаж на попередньому місці роботи у стаж роботи на даному підприємстві, при умові, що цей працівник прийнятий в порядку перевodu.

Отже, прийняття додатками до Колективного договору положень про виплату винагороди працівникам за загальні річні підсумки роботи та вислугу років на підприємстві дозволить підвищити ефективність системи матеріального стимулювання персоналу на середньострокову (1 рік) і довгостроковому перспективу (на 2 і більше років).

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі представлено результати дослідження шляхів вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на матеріалах ТзОВ «ЛАД Бетон», що дозволило виділити ряд висновків:

1. Як бачимо матеріальне стимулювання є однією з ключових складових системи управління персоналом, яка ґрунтується на економічному зацікавленні працівників у результатах своєї праці. Його сутність полягає у створенні прямого зв'язку між трудовими досягненнями та рівнем матеріальної винагороди, що забезпечує підвищення продуктивності праці, якості виконання завдань і загальної ефективності діяльності підприємства.

2. Функції матеріального стимулювання відображають його багатовимірний вплив на трудову поведінку персоналу. Мотиваційна, регулююча, відтворювальна, соціальна, економічна та інші функції сприяють формуванню відповідального ставлення до праці, забезпечують соціальну справедливість і стабільність у колективі, а також підвищують ефективність використання трудового потенціалу.

3. Матеріальне стимулювання виступає важливим інструментом підвищення трудової активності, ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства. Його правильна організація сприяє розвитку людського капіталу, зміцненню соціально-трудова відносин і забезпеченню сталого розвитку організації.

4. Механізм матеріального стимулювання праці є складною, багаторівневою системою, що поєднує економічні, організаційні та соціальні інструменти впливу на трудову активність працівників. Його основна мета полягає у забезпеченні взаємозв'язку між результатами праці та рівнем матеріальної винагороди, що сприяє підвищенню продуктивності, якості виконання трудових обов'язків і загальній ефективності діяльності підприємства.

5. Аналіз зарубіжних практик свідчить, що успішні системи матеріального стимулювання ґрунтуються на принципах прозорості, соціальної справедливості, диференціації винагороди відповідно до результатів праці та колективної відповідальності. Їх досвід може бути корисним для України, де необхідно формувати адаптивну модель мотивації, здатну поєднати ринкову гнучкість з елементами соціального захисту.

6. Аналіз основних показників роботи ТОВ «ЛАД Бетон» свідчить про критичне падіння чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 82,3% (з 618,6 млн грн до 109,6 млн грн) за аналізований період, що є головною ознакою значної рецесії ділової активності. Чистий прибуток продемонстрував високу нестабільність, знизившись загалом на 82,5% (з 44,8 млн грн до 7,8 млн грн), з катастрофічним мінімумом у 2022 році (1,1 млн грн). Валюта балансу (капітал) зросла на 55,8%, що частково нівелюється значним погіршенням рентабельності активів, яка скоротилася на 88,8% (з 31,5% до 3,5%), вказуючи на різке зниження ефективності використання сукупних активів для генерації прибутку.

7. Система матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ЛАД Бетон» є погодинно-преміальною і регулюється низкою внутрішніх документів, з акцентом на гнучкість винагороди та її прив'язку до результатів. Загальне зростання ФОП за 2020–2024 рр. склало 18,4%. Цей приріст забезпечений виключно фондом додаткової заробітної плати (зростання на 41,8%), тоді як фонд основної заробітної плати залишився практично незмінним (зниження на 1,4%). У структурі ФОП частка стимулюючих елементів (надбавок, доплат, премій) зросла з 38,4% до 48,6% до 2024 року. Це підтверджує стратегічне зміщення акценту на змінну (мотиваційну) частину винагороди.

8. Середні витрати на оплату 1 люд-год відпрацьованого часу зросли на 15,4% (з 84,08 грн до 97,05 грн), що свідчить про готовність підприємства більше платити за фактично виконану роботу. Протягом 2020–2024 рр. на підприємстві відбулося перевитрата фонду заробітної плати, яка досягла максимального значення у 49,6 млн грн у 2022 році. Це свідчить про

неефективне його використання через недотримання основного критерію стимулювання. Зміна середньорічного виробітку одного працівника за аналізований період (-81,9%) зумовлена майже повністю зменшенням обсягу виробленої продукції (вплив: -91,5%), тоді як зміни чисельності працівників мали мінімальний вплив.

9. Розроблено підхід до групування методів матеріального стимулювання працівників для ТзОВ «ЛАД Бетон», яка містить три складових: матеріально-фінансова, матеріально-нефінансова, нематеріальна. З метою підтвердження ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на ТзОВ «ЛАД Бетон» була проведена економічна оцінка ефективності застосування даних заходів, в результаті чого були отримані наступні дані. Коефіцієнт ефективності складе 0,826, а термін окупності запропонованих заходів складе менше двох років – 1 рік та близько 3 місяців, чистий економічний ефект – 983 тис грн. Все це свідчить про доцільність практичного впровадження цих заходів.

10. У роботі розроблено проекти положень про виплату винагороди працівникам за загальні річні підсумки роботи та вислугу років на підприємстві, які дозволять вдосконалити процес матеріального стимулювання персоналу підприємства у середньостроковій перспективі – на один рік, а також у довгостроковій перспективі – на дві і більше років за рахунок створення прозорої системи нарахування премій за результати річної роботи, або за лояльність персоналу до підприємства.

Отже, гіпотеза, яка була висунута на початку дослідження, була підтверджена за його результатами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129-131.
2. Білик В. В., Кравчик Ю. В. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Economic synergy*. 2021. Iss. 2. С. 68-77.
3. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44-50.
4. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2022. Вип. 1. С. 10-16.
5. Васильченко В. С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
6. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern economics*. 2023. № 38. - С. 22-27.
7. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 55-62.
8. Гненний М. В. Мотивація персоналу в системі менеджменту якості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 257-259.
9. Головаха І. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: КНЕУ, 2015
10. Горовий Д. А. Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90-96.

11. Гринь Є. Л. Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 47-51.

12. Грішнова О., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. Україна: аспекти праці. 2011. № 7. С. 3-8.

13. Давидова О. В. Точонов І. В. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 61-68.

14. Єлісеєва О. К., Кутова Н. Г. Оцінка механізму стимулювання персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 76-81

15. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 23-28.

16. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-ХІІ (зі змін. і допов.).

17. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5 жовтня 2000 р. № 2017-ІІІ (зі змін. і допов.).

18. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. – № 17. – Ст. 121.

19. Захарова О. і Васильченко Л. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент розвитку економічного простору регіонів країни. *Економіка і організація управління*. 2023, С. 43-51.

20. Звірич В. В. Управління персоналом у галузі охорони здоров'я: оплата праці та мотивація. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 116-120.

21. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л.В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення

конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 345-356.

22. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120.

23. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР (зі змін. і допов.).

24. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII (зі змін. і допов.).

25. Квасній Л. Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 4. С. 62-66.

26. Кірдіна О. Г., Лубенцова Л. В. Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 222-233.

27. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 180-184.

28. Колесник В. І. Стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, Вип. 2. С. 62-67.

29. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 64. С. 32-39.

30. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414-420.

31. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6.
32. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80.
33. Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 3(1). С. 74-78.
34. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Слущич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.
35. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI (зі змін. і допов.).
36. Подольська О. В., Оберемок В. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 62-67.
37. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 249-254.
38. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
39. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 580-585.
40. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3. С. 122-140.
41. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103.
42. ТЗОВ «ЛІАД Бетон»: офіційний веб-сайт. URL: <https://lad.com.ua>

43. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

44. Рибаківа Т.О., Амеліна І.В. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. № 3. С. 18–26.

45. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). С. 98-102. (Серія “Економічні науки”).

ДОДАТКИ

Додаток А
Фора № 1 „Баланс”
ТзОВ «ЛАД Бетон»

Додаток Б
Фора № 2 „Звіт про фінансові результати”
ТзОВ «ЛАД Бетон»

Додаток Б
Фора № 1-ПВ „Звіт з праці”
ТзОВ «ЛАД Бетон»