

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Управління системою матеріального стимулювання персоналу
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Киктенко Д. І.
Керівник: Большакова Є.Л.
Рецензент: Юнак О.Ю.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«17» листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Киктенко Дар'ї Ігорівни

1. Тема роботи «Управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства», керівник роботи PhD з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Большакова Є.Л.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні основи матеріального стимулювання персоналу підприємства
Розділ 2. Аналіз системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві
Розділ 3. Удосконалення управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «17» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	
11	Нормоконтроль	05.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____

Дар'я КИКТЕНКО

Керівник роботи _____

Євгенія БОЛЬШАКОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	19
2.2. Діагностика проблем та «вузьких місць» у мотиваційній політиці підприємства	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішніх умовах глобалізаційних викликів, посилення ринкової турбулентності та масштабної цифровізації економічних процесів традиційні підходи до управління людськими ресурсами втрачають свою ефективність. Особливої гостроти ця проблема набуває в аграрному секторі України, де підприємства змушені функціонувати в умовах жорстких фінансових обмежень, ризиків втрати ліквідності, касових розривів та вимивання обігових коштів. Задеклароване зростання заробітних плат часто виявляється номінальним через хронічне зростання внутрішніх боргів, що веде до глибокої демотивації персоналу, професійного вигорання та відтоку кваліфікованих кадрів. Необхідність розроблення прикладного пристрою та адаптації систем стимулювання до умов ринкової турбулентності обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дослідження виконане відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Мета та завдання. Метою роботи є теоретичне обґрунтування й комплексний аналіз прикладних аспектів функціонування системи матеріального стимулювання персоналу підприємства, а також розроблення стратегічних напрямів її модернізації та підвищення ефективності в умовах динамічного й турбулентного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити концептуальні основи та механізми формування системи матеріального стимулювання персоналу підприємства;
- здійснити комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та оцінити параметри фінансово-господарського стану досліджуваного аграрного підприємства;

- провести критичне дослідження чинної системи матеріального заохочення працівників, виявивши її деструктивні чинники та внутрішні дисбаланси;

- обґрунтувати й розробити інноваційні науково-методичні та прикладні рекомендації щодо вдосконалення системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства в умовах сучасних ринкових викликів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування, функціонування та реалізації організаційно-економічних механізмів управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства..

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, застосування яких дозволило забезпечити об'єктивність аналізу на всіх етапах роботи. Зокрема, за допомогою діалектичного методу та системного підходу досліджено еволюцію наукових поглядів на класифікацію мотивації та сутність стимулів як зовнішніх каталізаторів активації внутрішніх потреб особистості. Метод логічного та порівняльного аналізу використано для розмежування понять мотивації і стимулювання в умовах цифровізації економіки. Статистично-економічний та порівняльний методи дозволили зіставити номінальні показники заробітної плати з реальними даними балансу щодо заборгованості перед персоналом, наявності грошових коштів на рахунках, динаміки чисельності працівників і матеріаломісткості праці. Абстрактно-логічний метод та метод моделювання слугували основою для теоретичного обґрунтування децентралізації ключових показників ефективності, гнучкого бюджетування, систем солідарного розподілу вигоди, процедурних алгоритмів із використанням коефіцієнта трудової участі та побудови моделей стратегічного балансу інтересів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну та фактологічну основу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання трудових відносин, оплати праці та ведення господарської діяльності суб'єктів господарювання. У роботі використано офіційні матеріали Державної служби статистики України, а також наукові праці, монографії, матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених. Емпіричну основу склали форми фінансової та статистичної звітності досліджуваного аграрного підприємства за 2023–2025 роки.

Практична значущість дослідження. Практична значущість роботи полягає в тому, що сформульовані висновки, методичні підходи та розроблені рекомендації спрямовані на реальне фінансове оздоровлення та підвищення кадрової безпеки суб'єктів господарювання в аграрній сфері. Практичну цінність має розроблений п'ятирічний графік послідовної трансформації системи матеріального стимулювання, що забезпечує безконфліктний, поетапний перехід на нові умови оплати праці через паралельне функціонування двох систем розрахунків.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики», 23 квітня 2026 р., м. Полтава, III Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід», 11-12 травня 2026 р. м. Дніпро.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 46 сторінок основного тексту, містить 18 таблиць, 6 рисунків, 40 літературних джерела, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У науковому дискурсі сучасного менеджменту питання мотивації та стимулювання праці персоналу займають провідну позицію через трансформацію економічних систем, швидку цифровізацію та перехід до людиноцентричних моделей управління. Необхідне глибоке переосмислення сутності мотивації як внутрішнього рушія та стимулювання як зовнішнього інструментарію впливу за умов глобальної нестабільності. Аналіз цих категорій розкриває механізми формування трудової активності, що має вирішальне значення для підтримання конкурентоспроможності підприємств у постіндустріальному суспільстві [1, с. 45].

Теоретичні основи дослідження мотивації базуються на її розгляді як сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають особу до діяльності, визначають межі й форми цієї діяльності та надають їй цілеспрямованості, орієнтованої на досягнення конкретних завдань [2]. Внутрішня складова мотивації обумовлена системою потреб, інтересів і цінностей індивіда. Натомість стимулювання праці розглядається як процес застосування певних зовнішніх заохочень для спонукання працівників до ефективного виконання робочих завдань. У сучасних реаліях ці поняття не тотожні, хоча й тісно пов'язані: стимулювання являє собою один із засобів реалізації мотивування персоналу [3].

Оцінити роль мотивації та стимулювання в актуальному контексті важко недооцінити. По-перше, вони становлять стратегічний фактор інноваційного розвитку: лише мотивований персонал здатен генерувати нові ідеї та впроваджувати складні технологічні рішення [4]. По-друге, дієва система стимулювання сприяє забезпеченню соціальної стабільності в колективі, що набуває особливої ваги під час економічних криз і соціально-політичної турбулентності. По-третє, управління мотивацією підтримує

самореалізацію працівника, що відповідає світовим тенденціям гуманізації праці [5].

Класифікація видів мотивації та стимулювання в сучасній літературі відзначається різноманіттям підходів. Традиційно виокремлюють матеріальну та нематеріальну мотивацію, але в умовах цифрової економіки цей поділ доповнюється специфічними формами. Матеріальна мотивація, окрім зарплати, передбачає складні системи бонусів, участь у капіталі та прибутках компанії (опціони), що узгоджує інтереси найманого працівника з інтересами власника бізнесу [2]. Нематеріальна мотивація охоплює соціально-психологічні складові (визнання, статус, клімат у колективі), творчі стимули (можливості професійного зростання) та умови праці (комфортні простори, гнучкий графік) [6, с. 112].

Упорядкування відмінностей між мотивацією як психологічним явищем і стимулюванням як управлінським інструментом дозволяє виявити оптимальні точки їхнього поєднання в сучасних умовах (табл. 1.1). Мотивація та стимулювання виступають взаємодоповнюваними компонентами єдиної системи управління, де стимул виступає зовнішнім каталізатором для активації внутрішніх потреб особистості. Слід підкреслити, що тривала лояльність персоналу та його емоційна залученість здобуваються насамперед через мотиваційні чинники, тоді як заходи стимулювання забезпечують оперативну адаптацію працівників до поточних бізнес-завдань.

Сучасні моделі менеджменту демонструють очевидний зсув акцентів від короткострокових фінансових впливів до формування стійкої внутрішньої мотивації, орієнтованої на саморозвиток і професійну автономію. Ефективність подібної системи прямо залежить від точності налаштування зовнішніх стимулів відповідно до індивідуальних мотиваційних профілів, що дозволяє підприємству зберігати стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання у системі менеджменту [7 - 12]

Критерій порівняння	Мотивація персоналу	Стимулювання праці	Роль у сучасних умовах
Природа явища	Внутрішній процес, що базується на особистих потребах та цінностях	Зовнішній механізм впливу через систему винагород та санкцій	Гармонізація особистих цілей працівника з цілями бізнесу
Об'єкт впливу	Свідомість, внутрішні установки, інтереси індивіда	Поведінка працівника, результативність його діяльності	Адаптація трудової активності до вимог VUCA-світу
Тривалість дії	Має довгостроковий характер, формує стійку лояльність	Має короткостроковий або циклічний характер (ефект винагороди)	Забезпечення операційної ефективності та інноваційного руху
Інструментарій	Самовдосконалення, визнання, змістовність праці	Заробітна плата, бонуси, штрафи, грейдуння	Створення гнучких екосистем управління та довіри

Сучасна модель управління людськими ресурсами робить наголос на індивідуалізації систем мотивації. Застосування Big Data та HR-аналітики надає організаціям можливість відійти від стандартизованих рішень і формувати «мотиваційні профілі» для різних груп працівників. Так, для представників покоління Z важливими є не лише матеріальні стимули, а й соціальна місія підприємства, опція дистанційної зайнятості та цифрова культура робочого середовища [13, с. 88]. Натомість для висококваліфікованих спеціалістів вирішальним фактором стимулювання виступає автономія у прийнятті рішень та участь у стратегічному плануванні.

Сучасна система стимулювання праці вирізняється багатонаправленістю й інтеграцією традиційних фінансових механізмів із новітніми цифровими та соціальними практиками. Розподіл цих інструментів за формами реалізації дозволяє підприємству побудувати адаптивну компенсаційну політику, що відповідає потребам різних категорій персоналу (табл. 1.2).

Класифікація сучасних видів та інструментів стимулювання за формою вираження [14 - 18]

Категорія стимулів	Вид стимулювання	Конкретні інструменти	Очікуваний ефект
Матеріальні грошові	Прямий фінансовий вплив	Грейдована зарплата, KPI-бонуси, опції, відсотки	Зростання продуктивності та фінансових показників
Матеріальні негрошові	Соціальний пакет	Медстрахування, службове авто, оплата навчання	Утримання талантів та підвищення конкурентності вакансії
Нематеріальні (психологічні)	Моральне заохочення	Публічне визнання, гнучкий графік, статус у команді	Формування сприятливого клімату та психологічного комфорту
Цифрові та інноваційні	Гейміфікація та IT-інструменти	Віртуальні валюти, корпоративні рейтинги, цифрові бейджі	Залучення молоді (Gen Z) та зниження монотонності праці

Класифікація видів стимулювання свідчить, що збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних засобів створює цілісну екосистему, яка значною мірою знижує ризики професійного вигорання і підвищує загальний рівень задоволеності трудовою діяльністю. Впровадження таких механізмів, як грейдинг та система ключових показників ефективності (KPI), гарантує необхідну прозорість матеріальної винагороди, що має вирішальне значення для підтримки відчуття соціальної справедливості в колективі. Цифрові форми стимулів, зокрема елементи гейміфікації та застосування спеціалізованих платформ для корпоративного визнання, перетворюються на стратегічний чинник приваблення талановитої молоді, якій пріоритетними є оперативність зворотного зв'язку та сучасні комунікаційні практики [16]. У контексті глобальної нестабільності соціальні та безпекові стимули, такі як розширене медичне страхування та програми підтримки ментального здоров'я, поступово перестають бути додатковими благами й стають базовими елементами конкурентоспроможності сучасного роботодавця.

Система стимулювання праці в сучасних реаліях також невіддільна від розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності. Працівники

дедалі частіше оцінюють свого роботодавця через призму його етичної поведінки на ринку, підтримки екологічних ініціатив і внеску в розвиток громади. Таке сприйняття формує внутрішнє почуття гордості за приналежність до організації, що виступає найвищою формою лояльності й не може бути забезпечене виключно високим рівнем заробітної плати [14].

Управління системою матеріального стимулювання вимагає чітко сформованої інституційної бази. В Україні цей процес регламентується низкою нормативно-правових актів, зокрема Кодексом законів про працю та Законом «Про оплату праці», які встановлюють мінімальні гарантії та процедурні вимоги [16]. Водночас на рівні окремих підприємств зберігається значна автономія для впровадження інноваційних моделей, таких як грейдування (grading) або системи KPI [14]. Грейдування дає змогу об'єктивно визначати цінність кожної посади для бізнесу, сприяючи справедливості оплати праці та прозорості кар'єрного зростання.

У сучасному глобалізованому економічному середовищі трансформація систем матеріального стимулювання персоналу виступає ключовою передумовою забезпечення життєздатності та інноваційного розвитку підприємств. Міжнародний досвід побудови таких систем свідчить про поступовий відхід від жорстких традиційних моделей оплати праці на користь гнучких багаторівневих стратегій компенсації, що базуються на результативності, компетентності та поєднанні інтересів працівника й роботодавця (табл. 1.3). Комплексне вивчення цих підходів дозволяє зробити висновок, що ефективна система матеріального стимулювання на сучасному етапі не може обмежуватися лише прямими грошовими виплатами. Впровадження інноваційних складових, таких як пайова участь у капіталі або адаптивні соціальні пакети, закладає підвалини для перетворення найманого працівника на усвідомленого партнера бізнесу. Прозорість ієрархії через грейдування та об'єктивність оцінювання за допомогою KPI стають запорукою соціальної справедливості, що є критично важливим для збереження інтелектуального капіталу в умовах жорсткої глобальної конкуренції.

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей матеріального стимулювання персоналу [20-24]

Назва моделі	Ключовий критерій винагороди	Основні інструменти реалізації	Стратегічна спрямованість
Американська (США)	Індивідуальна результативність та KPI	Бонуси, опції, комісійні виплати	Орієнтація на швидкий фінансовий результат та лідерство
Японська (Японія)	Синтез стажу, компетенцій та прибутку компанії	Сезонні бонуси «дзабутон», надбавки за вислугу років	Забезпечення довічної лояльності та командної єдності
Західноєвропейська (Німеччина, Франція)	Колективні досягнення та соціальні гарантії	Участь у прибутках, тарифні угоди, професійні доплати	Підтримка соціального партнерства та стабільності
Скандинавська (Швеція, Данія)	Соціальна солідарність та баланс життя/роботи	«Кафетерій-плани», медичне страхування, оплата навчання	Максимальна залученість через високу якість життя
Британська (Велика Британія)	Ринкова вартість посади та капіталізація	Грейдування, пайова участь у капіталі, гнучкі пільги	Прив'язка інтересів персоналу до вартості бізнесу

Зрештою, адаптування найкращих світових практик до особливостей національної економіки дає можливість вітчизняним підприємствам не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати привабливий міжнародний бренд.

Ключовим елементом сучасних систем мотивації є зсув акценту від контролю до довіри. Управління за результатами замість управління процесом стає фундаментом стимулювання інтелектуальної праці. У таких умовах мотивуючим чинником виступає не лише матеріальна винагорода, а й сам факт успішного досягнення амбітної мети. Це узгоджується з теорією очікувань В. Врума, яка стверджує, що мотивація залежить від очікування, що зусилля приведуть до результатів, а результати – до справедливої винагороди [1].

При аналізі сучасних тенденцій не можна оминати роль цифрових інструментів стимулювання. Гейміфікація робочих процесів, це застосування

ігрових механік (рейтинги, бейджі, віртуальні валюти) у професійній діяльності, перетворюється на потужний засіб залучення персоналу, особливо в рутинних операціях [25]. Впровадження таких рішень підтримує інтерес до праці та формує здорову конкурентність без надмірного психологічного тиску.

Отже, сутність мотивації та стимулювання в сучасних умовах полягає у створенні цілісної екосистеми, яка узгоджує потреби індивіда з цілями організації. Роль цих категорій змінюється від простого примусу до співпраці, де головним стимулом стає розвиток людського потенціалу. Форми мотивації стають дедалі більш диференційованими, а механізми стимулювання гнучкішими, що дає змогу підприємствам не тільки виживати під час криз, а й забезпечувати стабільне зростання за рахунок активації внутрішніх ресурсів кожного співробітника [14–15].

Складна архітектура сучасної системи стимулювання також включає психологічний контракт, тобто неформальну угоду між працівником і роботодавцем щодо взаємних очікувань. Порухення цього контракту з боку організації (наприклад, невиконання обіцянок щодо навчання) підриває мотивацію навіть при високому рівні заробітної плати [15]. Отже, управління системою стимулювання сьогодні передусім означає управління довірою та репутацією бренду роботодавця.

Перспективи розвитку мотиваційних систем лежать у застосуванні штучного інтелекту для прогнозування вигорання персоналу й превентивного впровадження мотиваційних заходів. Також залишається актуальним поєднання індивідуального та командного стимулювання, оскільки сучасні бізнес-процеси є результатом колективних зусиль і потребують розроблення метрик для оцінки внеску кожного у загальний результат [26].

Зовнішнє середовище функціонування підприємства формує макроекономічні, правові та соціокультурні чинники, що визначають рамкові умови для проєктування систем стимулювання. До ключових макроекономічних чинників належать рівень інфляції, динаміка реальних доходів населення та ступінь конкуренції на галузевому ринку праці. У разі

дефіциту висококваліфікованих кадрів на ринку підприємство вимушене впроваджувати прогресивні моделі, такі як грейдинг або «кафетерій-плани», щоб підвищити свою привабливість як роботодавця. Інституційний вектор визначається державним регулюванням: рівнем мінімальної заробітної плати, податковим навантаженням на фонд оплати праці (зокрема ставками ПДФО та ЄСВ) та законодавчо закріпленими соціальними гарантіями [26; 27]. Водночас внутрішнє середовище організації породжує мікрочинники, пов'язані зі специфікою виробничо-комерційного циклу, фінансовим потенціалом, рівнем технологічної зрілості та організаційною культурою. Масштаб бізнесу та стадія життєвого циклу підприємства безпосередньо впливають на складність архітектури матеріального заохочення: стабільні великі корпорації віддають перевагу довгостроковим опціонним програмам і грейдингу, тоді як динамічні стартапи орієнтуються на гнучкі індивідуальні бонуси та системи OKR (цілі та ключові результати) [27; 28].

Для забезпечення наукової обґрунтованості модернізації системи матеріального заохочення доцільно класифікувати всі чинники за двома основними векторами впливу: рушійні сили, які стимулюють зміни, та стримуючі фактори, що виступають потенційними бар'єрами (табл. 1.4). Оцінка взаємодії рушійних сил і бар'єрів свідчить, що найсуттєвіші перешкоди пов'язані з організаційною готовністю та соціально-психологічним сприйняттям реформ персоналом. Перехід від традиційної тарифної системи до преміювання за ключовими показниками ефективності часто затримується через відсутність релевантних метрик та методологічні помилки при їхньому формуванні. Якщо показники ефективності встановлюються суб'єктивно або є недосяжними, матеріальне стимулювання перетворюється на демотивуючий чинник і руйнує психологічний контракт між працівником та роботодавцем [29; 30].

**Рушійні чинники та бар'єри модернізації систем стимулювання праці
[29-34]**

Група факторів	Рушійні чинники	Потенційні бар'єри	Стратегічні наслідки
Економіко-фінансові	Необхідність оптимізації ФОП, зростання ринкової вартості дефіцитних кадрів	Обмеженість обігових коштів, високі капітальні витрати на реінжиніринг систем	Ризик дефіциту ліквідності або втрати конкурентоспроможності на ринку праці
Організаційно-технологічні	Цифровізація бізнес-процесів, перехід на Agile-структури, впровадження ERP-систем	Відсутність автоматизованого обліку KPI, низька якість первинної HR-аналітики	Непрозорість нарахування бонусів, викривлення результатів оцінювання
Соціально-психологічні	Запит персоналу на справедливість оплати, потреба у професійній автономії	Опір змінам, страх втрати стабільного окладу, низький рівень довіри до керівництва	Зростання внутрішньої напруги, плинність ключових кадрів, саботаж нововведень
Нормативно-правові	Гармонізація з міжнародними стандартами праці, легалізація гнучких форм зайнятості	Застарілість окремих норм трудового законодавства, бюрократизація процедур	Юридичні ризики при впровадженні інноваційних гнучких схем винагороди

Важливу групу перепон утворюють технологічні обмеження, зумовлені слабким рівнем автоматизації збору інформації. Сучасні схеми заохочення, особливо ті, що ґрунтуються на гнучких особистих профілях чи гейміфікації, потребують щоденного відстеження ефективності. Якщо обчислення винагород виконується вручну або за допомогою відсталого програмного забезпечення, це неминуче спричиняє технічні помилки, зволікання у виплатах та, як наслідок, суттєве зниження довіри колективу до нововведеної системи. Це підкреслює потребу узгодження реформи оплати праці із загальною цифровою трансформацією установи[33].

Несприйняття змін з боку виконавців найчастіше спричинене основною потребою у сталості та безпеці, тоді як менеджери середньої ланки можуть перешкоджати реформам через небажання втрачати засоби

суб'єктивного впливу на підлеглих. Розмежування перешкод за рівнями управління та векторами прояву уможливорює формування цільових заходів компенсації для кожного типу персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Декомпозиція бар'єрів впровадження сучасних систем стимулювання за рівнями та характером прояву [35-38]

Рівень виникнення бар'єра	Специфіка прояву бар'єра	Основні причини виникнення	Інструменти нівелювання ризиків
Стратегічний (топ-менеджмент)	Небажання інвестувати у довгострокові програми, фокус на короткостроковому прибутку	Нерозуміння зв'язку між якістю людського капіталу та капіталізацією бізнесу	Застосування концепції Total Rewards, навчання вищого керівництва
Тактичний (лінійні керівники)	Суб'єктивізм при оцінюванні підлеглих, фаворитизм, приховування резервів	Страх втрати особистого контролю, низька управлінська компетентність	Автоматизація оцінювання, впровадження перехресного аудиту
Операційний (робочі, фахівці)	Саботаж фіксації результатів, вимоги збереження високої постійної частини заробітної плати	Економічний нігілізм, страх перед новими цифровими інструментами контролю	Проведення роз'яснювальних семінарів, тестування системи у пілотних відділах

Цей аналіз переконливо доводить: аби ефективно долати перешкоди, керівництву потрібен справді комплексний підхід, який гармонійно поєднує фінансовий розсудливість із щирою психологічною підтримкою співробітників. У такому світлі трансформацію системи мотивації варто розглядати не просто як черговий локальний управлінський крок чи окремий захід, а як повноцінний, живий процес організаційних змін, що глибоко вкорінений у засадах стратегічного менеджменту. Ключове значення для мінімізації будь-якого внутрішнього опору має абсолютна інформаційна прозорість: кожен працівник повинен достеменно розуміти механізм формування своєї майбутньої винагороди та мати реальну можливість самостійно вирахувати свій бонус, спираючись на поточні результати своєї роботи [37;38].

В умовах постійної макроекономічної нестабільності боротьба з фінансовими перешкодами набуває особливої ваги, і тут на допомогу приходять так звані «бюджетні подушки безпеки». Запровадження нової системи грейдингу чи розширення соціального пакета на початкових етапах нерідко призводить до тимчасового зростання витрат на персонал, і це без миттєвого відображення у вигляді приросту прибутку. Саме тому кожне підприємство мусить мати ретельно продуманий фінансовий план інвестицій у свій найцінніший актив – людський капітал. Коли ми говоримо про справді науково обґрунтоване проектування системи матеріального стимулювання, то маємо на увазі, що будь-які зміни у структурі фонду оплати праці обов'язково повинні супроводжуватися глибоким прогностичним моделюванням усіх можливих сценаріїв розвитку компанії – від найоптимістичнішого до цілком реалістичного і, звісно, навіть песимістичного перебігу ринкових подій [35].

Тож очевидно: мотивація та стимулювання праці в сучасному світі – це вже не статичні категорії, а динамічні рушії, що відображають глибинні зміни як у самому характері роботи, так і в суспільних відносинах загалом. Вона давно перестала бути лише механізмом простої компенсації витрачених зусиль працівника, перетворившись на такий собі центральний вузол, де перетинаються економічна безпека бізнесу та найважливіші соціальні очікування кожної окремої людини. Лише системний підхід, який уміло поєднує беззаперечні матеріальні гарантії, справді проактивну психологічну підтримку та широкі, реальні можливості для професійної самореалізації, здатен сформувати високоефективний трудовий потенціал, що зможе адекватно й рішуче відповідати на всі виклики сучасності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю здійснює ефективну господарську діяльність в аграрному секторі Миргородського району Полтавської області. Засноване у 2006 році, підприємство пройшло тривалий еволюційний шлях, сформувавши стійку виробничо-технічну базу та адаптивну систему менеджменту, що дозволяє утримувати стабільні ринкові позиції в одному з найбільш конкурентних сільськогосподарських регіонів України. Стратегічний вектор розвитку підприємства базується на чітко сформованій трирівневій системі цілепокладання, де візія компанії спрямована на досягнення максимальної операційної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності в аграрному секторі шляхом масштабної цифровізації виробничих процесів, автоматизації обліку та впровадження інноваційних технологій точного землеробства. Водночас місія компанії визначає її соціально-економічну роль і полягає у високотехнологічному виробництві екологічно безпечної, якісної сільськогосподарської продукції для задоволення внутрішніх та експортних потреб споживачів, що одночасно виступає драйвером розвитку сільських територій та підвищення загального рівня добробуту місцевих громад Полтавщини. Цьому підпорядкована і загальна стратегія товариства, орієнтована на раціональне та збалансоване використання внутрішнього фінансового, кадрового та природно-ресурсного потенціалу з метою побудови гнучкої системи менеджменту, яка на основі безперервного моніторингу зовнішніх ринкових індикаторів та мінімізації операційних ризиків забезпечує стале економічне зростання підприємства, максимізацію прибутку та повне задоволення соціально-економічних інтересів

членів трудового колективу. Основними взаємопов'язаними сферами діяльності підприємства є прогресивне рослинництво, що спеціалізується на промисловому вирощуванні високопродуктивних зернових та олійних культур. Функціонуючи в інтенсивному конкурентному середовищі Полтавської області, де представлена значна кількість потужних агрохолдингів та фермерських господарств, підприємство робить ставку на людиноцентричний менеджмент.

Аналіз майна підприємства свідчить про стабільне нарощування економічного потенціалу, про що свідчить збільшення загальної вартості майна у 2025 році порівняно з 2023 роком на 11506 тис. грн, або на 22,75% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства
за 2023 – 2025 рр.**

Показники	2023р.		2024р.		2025р.		Відхилення, (+,-)	
	тис. грн	у % до під- сумку	тис. грн	у % до під- сумку	тис.грн	у % до під- сумку	тис.грн	частки, в.п.
Необоротні активи	52289,0	49,68	50582,0	42,49	60244,0	51,59	+7955,0	+1,91
Основні засоби	52283,0	49,67	50465,0	42,39	59986,0	51,37	+7703,0	+1,70
Оборотні активи	52966,0	50,32	68458,0	57,51	56517,0	48,41	+3551,0	-1,91
Запаси	47185,0	44,83	57128,0	47,99	53446,0	45,77	+6261,0	+0,94
Готова продукція і товари	17195,0	16,34	15983,0	13,43	8240,0	7,06	-8955,0	-9,28
Активи, всього	105255,0	100,00	119038,0	100,00	116761	100,00	+11506	X

Основною рушійною силою цього зростання стало капітальне оновлення необоротних активів, обсяг яких збільшився на 7955 тис. грн за рахунок активного інвестування у матеріально-технічну базу та придбання сучасних основних засобів для аграрного виробництва. У структурі майна

відбулися помітні структурні зрушення: частка необоротних активів зросла на 1,91 в.п. (до 51,59%), що відображає довгострокову стратегію підприємства щодо капіталізації бізнесу та підвищення його технологічної зрілості. Оборотні активи хоч і продемонстрували абсолютне зростання на 3551 тис. грн, їхня питома вага знизилася до 48,41%, сигналізуючи про прискорення оборотності капіталу або зміну умов збуту. Внутрішня структура оборотних коштів зазнала суттєвих трансформацій: сума запасів зросла на 6261 тис. грн, тоді як обсяг готової продукції на складах скоротився майже вдвічі (на 8955 тис. грн), а її частка впала на 9,28 в.п.

Протягом аналізованого періоду відбулося суттєве погіршення фінансової стійкості підприємства через скорочення його власного капіталу на 2962,0 тис. грн, унаслідок чого його питома вага в структурі джерел фінансування втратила до 49,91% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів підприємства
за 2023 – 2025 рр.**

Показники	2023р.		2024р.		2025р.		Відхилення, (+,-)	
	тис. грн	у % до під- сумку	тис. грн	у % до під- сумку	тис. грн	у % до під- сумку	тис. грн	частки, в.п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	61236,0	58,18	68349,0	57,42	58274,0	49,91	-2962,0	-8,24
Резервний капітал	2500,0	2,38	2300,0	1,93	2300,0	1,97	-200,0	-0,41
Додатковий капітал	2916,0	2,77	2916,0	2,45	2916,0	2,50	0,00	-0,27
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	55782,0	52,99	63093,0	53,00	53020,0	45,41	-2762,0	-7,58
Поточні зобов'язання та забезпечення	44019,0	41,82	50691,0	42,58	54637,0	46,79	+10618,0	+4,97

Головним деструктивним чинником цього процесу стало зменшення нерозподіленого прибутку на 2762,0 тис. грн, що свідчить про збиткову

діяльність або неефективну дивідендну політику в останній рік дослідження. Одночасна стабільність додаткового капіталу та незначне зменшення резервного фонду на 200,0 тис. грн підтверджують, що внутрішні захисні резерви підприємства майже не задіяні для покриття поточних втрат. Замість мобілізації власних ресурсів менеджмент компанії пішов шляхом нарощення зовнішнього фінансування, збільшивши поточні зобов'язання на 10618,0 тис. грн, що призвело до зростання їхньої частки в балансі до 46,79%. У підсумку такі структурні зрушення демонструють небезпечну тенденцію заміщення стабільних власних коштів агресивним і дорогим короткостроковим позиковим капіталом, що значно підвищує ризики фінансової залежності та втрати платоспроможності.

Протягом 2023–2025 років загальний обсяг оборотних активів підприємства зріс на 3551 тис. грн, що відбулося виключно за рахунок накопичення запасів, тоді як інші, більш ліквідні статті, зазнали стрімкого скорочення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних активів підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Оборотні активи – всього, тис. грн	52966,0	68458,0	56517,0	+3551,0
1. Запаси, тис. грн	47185,0	57128,0	53446,0	+6261,0
1.1. Виробничі запаси, тис. грн	16051,0	16117,0	12097,0	-3954,0
1.2. Незавершене виробництво, тис. грн	13939,0	25027,0	33109,0	+19170,0
1.3. Готова продукція, тис. грн	17195,0	15983,0	8240,0	-8955,0
2. Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	5751,0	8697,0	943,0	-4808,0
3. Гроші та їх еквівалент, тис. грн	20,0	2626,0	9,0	-11,0

Внутрішня структура запасів продемонструвала критичне капіталомістке зсування, де ключовим драйвером виступило різке зростання незавершеного виробництва (на 19170 тис. грн), що може вказувати на уповільнення виробничого циклу або технологічні збої. На тлі розширення незавершених процесів обсяги готової продукції на складах зменшилися більше ніж удвічі (на 8955 тис. грн), свідчаючи про активну реалізацію залишків

або падіння продуктивності фінальних стадій виробництва. Позитивним сигналом є суттєве вивільнення коштів через погашення поточної дебіторської заборгованості (на 4808 тис. грн), що свідчить про покращення платіжної дисципліни з боку контрагентів. Проте якість управління оборотним капіталом залишається загрозливою, адже підприємство майже повністю вичерпало власні грошові кошти та їх еквіваленти (падіння до критичних 9 тис. грн), що сигналізує про гостру нестачу абсолютної ліквідності та ризики для поточної платоспроможності.

Аналізований період характеризується стрімким нарощенням загального обсягу поточних зобов'язань на 10618 тис. грн, що посилює фінансову залежність підприємства та підвищує ризики втрати ліквідності в короткостроковому періоді (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка поточних зобов'язань підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Поточні зобов'язання і забезпечення – всього, тис. грн	44019,0	50691,0	54637,0	+10618
Короткострокові кредити банків, тис. грн	22742,0	21030,0	30417,0	+7675,0
Поточна заборгованість за:				
товари, роботи послуги, тис. грн	19479,0	26835,0	22256,0	+2777,0
розрахунками з бюджетом, тис. грн	1210,0	2314,0	163,0	-1047,0
Розрахунками з оплати праці, тис. грн	175,0	223,0	496,0	+321,0
Інші поточні зобов'язання, тис. грн	413,0	289,0	1223,0	+810,0

Основним дестабілізуючим фактором стало різке збільшення залучення короткострокових банківських кредитів (на 7675 тис. грн), які у 2025 році сформували понад половину всього боргового портфеля компанії. Додатковий фінансовий тиск створює зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 2777 тис. грн, що свідчить про подовження термінів розрахунків із постачальниками та можливе виникнення дефіциту обігових коштів. Негативним симптомом у сфері внутрішнього менеджменту є майже триразове збільшення заборгованості з оплати праці (на 321 тис. грн),

що може вказувати на затримки виплат персоналу та зростання соціальної напруги в колективі. Разом з тим єдиним позитивним зрушенням стало кардинальне погашення боргів перед бюджетом на 1047 тис. грн, що зводить до мінімуму фінансові ризики та загрозу нарахування штрафних санкцій з боку податкових органів.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства за 2023–2025 роки на основі попередніх даних розрахуємо ключові показники фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових показників підприємства за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
1. Показники фінансової стійкості				
1.1.Коефіцієнт автономії, в.п.	0,582	0,574	0,499	-0,083
1.2.Коефіцієнт фінансової залежності, в.п.	0,418	0,426	0,468	+0,050
1.3.Коефіцієнт фінансового лівериджу, в.п.	0,719	0,742	0,938	+0,219
2. Показники ліквідності та платоспроможності				
2.1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності, в.п.	0,0005	0,0518	0,0002	-0,0003
2.2.Коефіцієнт швидкої ліквідності, в.п.	0,131	0,223	0,018	-0,113
2.3.Коефіцієнт поточної ліквідності, в.п.	1,203	1,351	1,034	-0,169
2.4.Чистий оборотний капітал, тис. грн	+8947,0	+17767,0	+1880,0	-7067,0
3. Показники структури оборотних активів				
3.1.Частка запасів в оборотних активах, в.п.	0,891	0,835	0,946	+0,055
3.2.Частка незавершеного виробництва в запасах, в.п.	0,295	0,438	0,620	+0,325

Коефіцієнт автономії у 2025 році перетнув нормативну межу ($\geq 0,5$), знизившись до 0,499, що свідчить про втрату підприємством фінансової незалежності. Плече фінансового левіриджу зросло з 0,719 до 0,938, тобто на кожну гривню власного капіталу тепер припадає майже гривня позикових коштів, що різко підвищує ризик банкрутства та залежність від зовнішніх кредиторів.

Здатність підприємства миттєво погашати свої зобов'язання повністю втрачена, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році наблизився до нуля (0,0002) через майже повне вимивання залишків грошових коштів на рахунках (впали до 9 тис. грн).

Попри те, що коефіцієнт поточної ліквідності формально перебуває в межах допустимого (1,034), його забезпечення є вкрай неякісним. Чистий оборотний капітал скоротився майже в 5 разів порівняно з 2023 роком (до 1880 тис. грн), що сигналізує про гострий дефіцит вільних ресурсів для фінансування операційної діяльності.

Стрімке падіння коефіцієнта швидкої ліквідності (до 0,018 при нормі $\geq 0,7-0,8$) зумовлене тим, що оборотний капітал підприємства «заморожений» у найменш ліквідній формі запасів, які у 2025 році зайняли аж 94,6% усіх оборотних активів. Погашення дебіторської заборгованості не врятувало ситуацію, оскільки всі вивільнені ресурси було спрямовано не на відновлення грошових коштів, а на покриття виробничих витрат.

Всередині самих запасів ситуація є загрозливою: частка незавершеного виробництва зростає з 29,5% до критичних 62,0% на тлі дворазового зменшення залишків готової продукції. Це свідчить про серйозні проблеми на операційному рівні: затягування виробничого циклу, наявність значних обсягів непереробленої сировини або внутрішні збої, які блокують вихід фінального продукту на ринок та іммобілізують капітал.

2.2. Діагностика проблем та «вузьких місць» у мотиваційній політиці підприємства

Системи матеріального та нематеріального стимулювання є ключовим інструментом управління персоналом, який забезпечує гармонійне поєднання фінансових інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та бонуси, задовольняють базові потреби та орієнтують колектив на досягнення конкретних кількісних і фінансових результатів. Водночас нематеріальні чинники, включаючи визнання заслуг, кар'єрне зростання, комфортні умови праці та сприятливий психологічний клімат, формують довгострокову лояльність, знижують рівень

вигорання та підвищують внутрішню залученість персоналу в операційні процеси.

На перший погляд, система матеріального стимулювання розвивається позитивно: середньомісячна заробітна плата у 2025 році зросла на 16,55% порівняно з 2023 роком і досягла 16378 грн (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників матеріального стимулювання персоналу та операційної ефективності за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Витрати на оплату праці (ФОП), тис. грн	11635,0	9121,0	12775,0	+1140,0
Середня кількість працівників, осіб	69,0	63,0	65,0	-4,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	14052,0	12065,0	16378,0	+2326,0
Частка оплати праці в операційних витратах, %	13,32	15,39	18,34	+5,02
Операційна маржа, %	8,41	14,08	9,88	+1,47
Ефективність витрат, в.п.	0,95	0,90	1,08	+0,13

Проте, якщо зіставити це з даними балансу про триразове зростання заборгованості з зарплати (до 496 тис. грн) та фактичне вимивання грошей з рахунків (залишилося 9 тис. грн), стає очевидним, що це зростання є суто віртуальним («на папері»). Персонал демотивований, оскільки задеклароване підвищення окладів перетворилося на хронічні борги підприємства перед працівниками.

Питома вага витрат на оплату праці в структурі операційних витрат стрімко підскочила на 5,02 відсоткових пункти до 18,34%. Це свідчить про те, що на тлі загального падіння матеріальних витрат (згорання активних закупівель сировини) утримання персоналу стає все більш капіталомістким для підприємства, підвищуючи рівень постійних витрат.

У 2025 році показник ефективності витрат зріс на 0,13 в.п. і перетнув критичну позначку в 1,00, досягнувши 1,08. Це означає, що операційні витрати підприємства почали перевищувати його доходи. Ріст ФОП на 1 140 тис. грн супроводжувався падінням операційної маржі з 14,08% (у 2024 р.) до 9,88%

(у 2025 р.). Чинна модель преміювання повністю відірвана від реальної прибутковості: гроші нараховуються за процеси, які не приносять підприємству реального чистого доходу.

Чисельність персоналу скоротилася з 69 до 65 осіб на тлі суттєвого зменшення матеріаломісткості праці (на 223,37 тис. грн) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка операційно-технологічних показників та передумов
нематеріального стимулювання за 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Матеріальні витрати, тис. грн	75736,0	50136,0	56826,0	-18910,0
Матеріаломісткість праці, тис. грн	1097,62	795,81	874,25	-223,37
Коефіцієнт операційної трансформації, в.п.	0,57	0,73	-0,85	-1,42
Питома вага собівартості у доході, %	83,78	80,69	62,68	-21,10
Рівень покриття адміністративних витрат валовим прибутком, в.п.	4,33	4,03	2,42	-1,91
Коефіцієнт соціального навантаження, в.п.	0,235	0,235	0,209	-0,026

Це свідчить про те, що менша кількість робітників змушена функціонувати в умовах нестабільного матеріально-технічного забезпечення або простоїв. Такі умови провокують хронічний стрес, відчуття незахищеності та професійне вигорання, що вимагає негайного розгортання програм психологічної підтримки та покращення умов праці як елементів нематеріального стимулювання.

Коефіцієнт операційної трансформації у 2025 році катастрофічно впав до від'ємного значення (-0,85 в.п.). Це фінансове відображення того, що зусилля колективу не перетворюються на «живу» виручку, а масово акумулюються у незавершеному виробництві (яке, як відомо з попередніх таблиць, зросло на 19170 тис. грн). Коли працівники бачать, що результати їхньої щоденної важкої праці місяцями порошиться на складах у вигляді напівфабрикатів і не знаходять кінцевого збуту, руйнується внутрішня мотивація та інтерес до якісного виконання обов'язків.

Показник покриття адміністративних витрат валовим прибутком упав майже вдвічі з 4,33 до 2,42 в.п. Це свідчить про те, що витрати на утримання управлінського апарату (адміністрації) залишаються високими або зростають, тоді як ефективність основного виробництва падає. Для лінійного персоналу, якому до того ж затримують заробітну плату, така ситуація створює гостре відчуття несправедливості («ми працюємо в цеху без грошей, поки офіс проїдає ресурси»). Це вимагає від менеджменту прозорої інформаційної політики та залучення робітників до процесів оптимізації, щоб зняти соціальну напругу.

Через гостру нестачу «живих» грошей на рахунках підприємство було змушене урізати фінансування побутових потреб працівників (2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності заходів нематеріального стимулювання персоналу підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Кількість зафіксованих корпоративних подій / професійних свят (День аграрія, Обжинки тощо), події	6,0	7,0	4,0	-2,
Коефіцієнт лояльності польового персоналу (механізатори, комбайнери), %	48,0	25,0	12,0	-36,0
Рівень задоволеності умовами праці в полі (гаряче харчування, душеві на базі), %	78,0	55,0	35,0	-43,0
Плинність кадрів серед ключових спеціалістів (агрономи, інженери), %	6,0	12,0	18,0	+12,0

Рівень задоволеності умовами праці в полі стрімко обвалився на 43,0 в.п. (до 35,0%), оскільки кошти на безкоштовне гаряче харчування, оновлення спецодягу та утримання душевих на польових базах практично не виділялися.

Хронічні затримки заробітної плати та скасування традиційних корпоративних відзнак (кількість свят скоротилася з 6 до 4) призвели до незадоволеності персоналу. Коефіцієнт лояльності ключового польового

персоналу упав до критичних 12,0%. Колектив відчуває себе відчуженим від інтересів товариства.

Прагнення керівництва зекономити призвело до фактичного згортання програм професійного розвитку (табл. 2.10). Частка механізаторів, які направлялися на перенавчання, впала з 75,0% до мізерних 15,0%.

Таблиця 2.10

Динаміка професійно-організаційного стимулювання та розвитку персоналу підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Частка механізаторів, що пройшли перенавчання, %	75,0	40,0	15,0	-60,0
Кількість працівників, підвищених у посаді / переведених у вищий розряд, осіб	8,0	5,0	2,0	-6,0
Кількість публічних подяк та відзнак, шт	24,0	14,0	8,0	-16,0
Частка працівників, залучених до планування сівозмін, %	30,0	15,0	5,0	-25,0
Коефіцієнт внутрішнього кадрового резерву (закриття вакансій власними силами), в.п.	0,70	0,45	0,20	-0,50

Стрімке падіння коефіцієнта операційної трансформації та накопичення нереалізованої продукції повністю знерухомили творчу активність працівників. Кількість публічних подяк та відзнак знизилася вдвічі. Процеси демократизації управління повністю згорнуто: залученість персоналу до обговорення планів сівозмін та бюджетів упала з 30,0% до 5,0%. Керівництво ізолювалося від колективу, приймаючи лише директивні антикризові рішення. Як результат, кар'єрне зростання всередині компанії зупинилося (кількість підвищень впала до 2 осіб), а коефіцієнт внутрішнього кадрового резерву знизився на 0,50 в.п..

Наведена структурно-логічна схема відображає механізм трансформації фінансових дисбалансів підприємства у чинники зниження мотиваційного потенціалу його працівників (рис. 2.1).

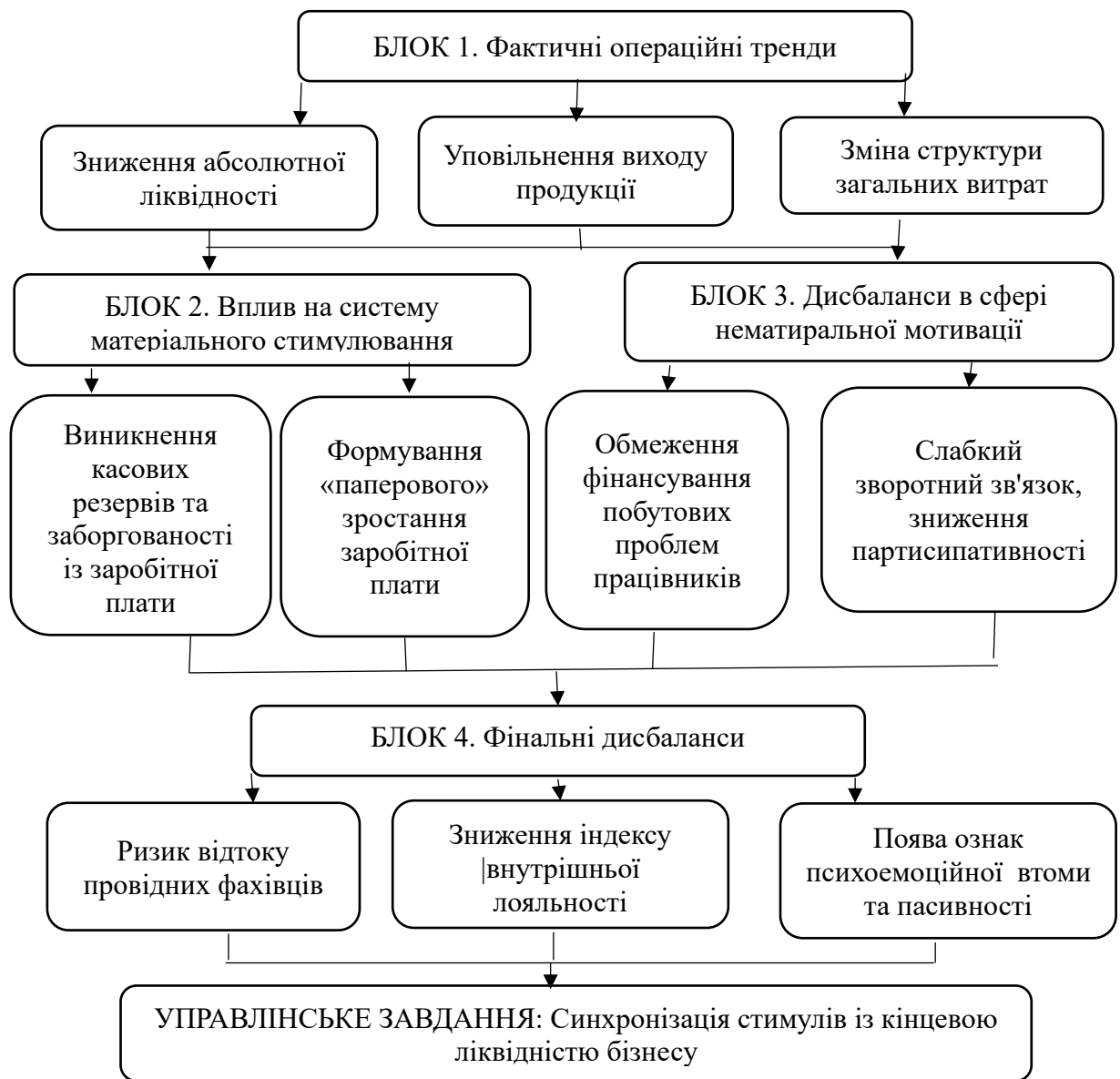


Рис. 2.1. Структурно-логічна модель виникнення кадрових ризиків та мотиваційних дисбалансів в умовах зниження операційної ліквідності

Модель наочно демонструє, як суто операційні чинники, такі як зміна структури загальних витрат, детермінують появу психоемоційної втоми та пасивності лінійного персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління системою матеріального стимулювання є цілеспрямованим процесом формування фінансових винагород, який безпосередньо пов'язує трудовий внесок працівника з кінцевими результатами діяльності підприємства. Ефективна модель матеріальної мотивації базується на принципах прозорості, об'єктивності оцінки та обов'язкової фінансової підкріпленості, де кожен нарахований бонус має реальне грошове забезпечення. Сучасний підхід до управління виплатами вимагає гнучкості, тобто здатності перемінної частини заробітної плати адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та поточного рівня ліквідності компанії. Головною метою цього управлінського контуру є оптимізація витрат на персонал задля досягнення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з витратами на її оплату. Раціонально побудоване матеріальне стимулювання не лише задовольняє базові потреби колективу, а й виступає стратегічним інструментом утримання ключових фахівців та підвищення загальної конкурентоспроможності бізнесу.

Проведене дослідження дозволяє запропонувати наступні шляхи удосконалення матеріального стимулювання на підприємстві (рис. 3.1). Запропонована тріада векторів: децентралізація KPI, гнучке бюджетування та система Gainsharing, утворює замкнений контур фінансової безпеки, що дозволяє бізнесу вистояти в умовах ринкової нестабільності. Особливе значення має переформатування ключових показників, яке зміщує фокус уваги лінійних керівників із валових натуральних обсягів виробництва на реальні показники швидкості обороту капіталу та ліквідності фірми. Пряма прив'язка преміального фонду до фактично наявних «живих» грошей на рахунках унеможливорює ситуації вимивання обігових коштів та касових розривів через необґрунтовані виплати. У підсумку, практична реалізація цієї комплексної

програми перетворює фонд оплати праці з традиційної статті витрат на високоефективний інструмент самофінансування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

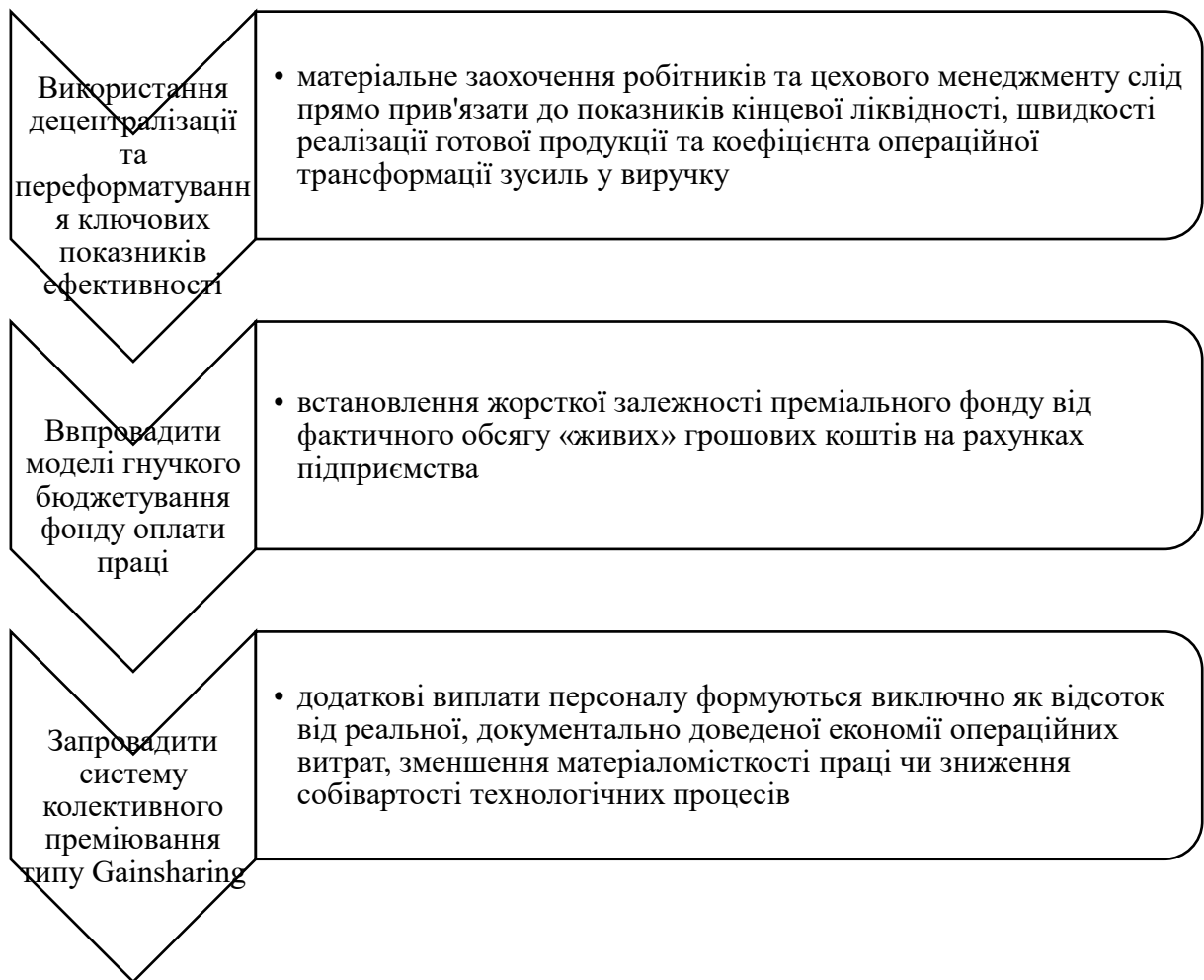


Рис.3.1. Базові напрями удосконалення матеріального стимулювання персоналу підприємства, 2026 -2030рр.

Такий комплексний перехід дозволить синхронізувати фінансові інтереси колективу з реальними економічними можливостями підприємства у кризовий період.

Для досліджуваного підприємства агросектора традиційна централізована система КРІ, орієнтована лише на валовий збір, є фінансово небезпечною, оскільки вона абсолютно не враховує якість біологічних активів, витрати на їх зберігання та логістику. Практична реалізація першого проектного напрямку реформування мотиваційної політики передбачає

докорінну зміну підходів до оцінювання результативності праці через децентралізацію управлінських функцій та адаптацію метрик до галузевої специфіки (табл. 3.1). Першочерговим кроком у цьому векторі є декомпозиція КРІ до рівня безпосередніх виробничих бригад, лінійних цехів, тваринницьких комплексів та елеваторів.

Таблиця 3.1

**Рекомендований план трансформації: децентралізація та
переформатування контуру ключових показників ефективності
підприємства на 2026 – 2030 рр.**

Посада / Підрозділ	Попередній (неефективний) КРІ	Новий (переформатований) КРІ	Управлінський зміст трансформації
Головний агроном / Бригадир польової бригади	Валовий збір сільськогосподарських культур (тонни)	Собівартість тонни залікової ваги + відсоток продукції 1-2 класу	Орієнтація на якість та ринкову цінність врожаю, а не на «сиру» масу
Завідувач складу	Обсяг прийнятого на зберігання зерна	Коефіцієнт технологічних втрат при зберіганні + швидкість відвантаження	Мінімізація псування зернових, прискорення логістичного циклу

Це дозволяє перенести центр оцінки з центрального офісу агрофірми на місця виникнення витрат, жорстко пов'язуючи винагороду агрономів чи зоотехніків із класністю отриманого зерна, мінімізацією втрат при збиранні та швидкістю первинної обробки сировини. Логічним продовженням реформи є інтеграція в мотиваційні матриці цехових менеджерів комерційно орієнтованих індикаторів операційної трансформації виробничих зусиль у виручку підприємства. У результаті такого переформатування кожен керівник підрозділу трансформується з пасивного виконавця бюджету на активного партнера, який безпосередньо впливає на зниження собівартості виробництва та мінімізацію ризиків виникнення касових розривів.

Переформатування показників дозволяє усунути конфлікт інтересів між виробництвом та комерційною службою, оскільки якісна сировина легше та швидше реалізується на ринку за максимальною ціною. Завдяки

децентралізації оцінки кожен бригадир бачить прямий зв'язок між дотриманням технологічної дисципліни та розміром своєї щомісячної або сезонної премії. Зниження втрат при зберіганні та підвищення класності зерна забезпечують додатковий приплив маржинального доходу. У підсумку, підприємство отримує прозорий механізм стимулювання, де кожен заохочувальний рубель забезпечений реальним ринковим результатом.

Запропонований п'ятирічний план трансформації системи матеріального стимулювання забезпечує поступовий перехід підприємства на рейки цільового управління витратами та якістю (рис. 3.2). Необхідність розгортання реформи у часі зумовлена потребою мінімізації операційних ризиків та психологічного неприйняття нових правил гри трудовим колективом. На початковому етапі фокус уваги менеджменту зосереджується на створенні прозорого інформаційного фундаменту, коли паралельне функціонування двох систем розрахунків дозволяє персоналу наочно оцінити свої фінансові перспективи без реального ризику втрати базового доходу. Запровадження гнучкого казначейського буфера страхує ліквідність компанії в періоди вимушеного утримання продукції на елеваторах, перетворюючи фонд оплати праці на еластичний стабілізатор фінансової стійкості. Завершення стратегічного циклу дає змогу вийти на режим повної самоокупності кадрових інвестицій, за якого кожен нарахований працівникові бонус підтверджується ліквідованими втратами та додатково отриманим маржинальним прибутком.

Поетапне впровадження нових КРІ дозволяє збалансувати інтереси виробничих підрозділів із можливостями фінансово-економічної служби. Інтеграція механізмів гнучкого бюджетування на фінальних етапах надійно захищає бізнес від касових розривів, зумовлених сезонним характером надходження виручки в аграрному секторі.

2026 рік: Етап діагностики, оновлення інфраструктури та паралельного моделювання

- Зміст робіт:** повний аудит поточних операційних витрат на ПММ, добрива й логістику, масштабна модернізація лабораторій на току та вагових комплексах для точного вимірювання залікової ваги й класності зерна в розрізі кожної окремої бригади.
- Механізм стимулювання:** запроваджується «віртуальний» розрахунок нових КРІ за старої системи виплат, що дозволяє щомісячно демонструвати персоналу порівняльні розрахункові листи з їхнім потенційним заробітком за умови врахування собівартості та якості

2027 рік: Пілотний запуск та децентралізація контуру агрономічної служби

- Зміст робіт:** офіційне впровадження переформатованих КРІ для головного агронома та бригадирів польових бригад із одночасним закріпленням за кожним підрозділом жорстких лімітів витрат на матеріальні ресурси
- Механізм стимулювання:** розрахунок реального преміального фонду агрономічної служби переводиться на нову модель, за якої розмір винагороди на 50% залежить від фактичного зниження собівартості вирощеної продукції та на 50% від питомої ваги отриманого зерна вищих товарних класів

2028 рік: Реформування логістично-складського контуру

- Зміст робіт:** модернізація поширюється на завідувачів складів шляхом їх переведення на нову систему оцінювання, запуск автоматизованих датчиків контролю, інтегрованих із галузевою програмою обліку «BAS АГРО»
- Механізм стимулювання:** нарахування бонусів для матеріально відповідальних осіб складу прямо прив'язується до мінімізації технологічних втрат і природного убутку біоактивів, а також доповнюється цільовими преміями за швидкість відвантаження зерновозів

2029 рік: Гнучке бюджетування

- Зміст робіт:** впроваджується еластичний механізм управління витратами, за якого загальний преміальний фонд і автоматично коригується залежно від фактичного обсягу надходження «живих» грошових коштів на рахунки
- Механізм стимулювання:** у випадку утримання продукції на елеваторах в очікуванні кращої ціни виплата змінної частини премій розтермінується задля запобігання касовим розривам, при реалізації врожаю за максимальною ринковою вартістю оперативно нараховуються прогресивні бонуси

2030 рік: Фінальна стабілізація, аудит ROI та масштабування системи

- Зміст робіт:** передбачає проведення комплексного ретроспективного аналізу ефективності впроваджені 5-річної моделі мотивації, точний розрахунок окупності інвестицій у персонал
- Механізм стимулювання:** закріплюється повноцінне функціонування антикрихкої системи матеріального стимулювання, де кожен робітник від поля до складу чітко розуміє свій прямий вплив на кінцеву ліквідність та якість

Рис.3.2. Стратегічний план реалізації напряму: децентралізація та переформатування контуру ключових показників ефективності підприємства на 2026 – 2030 рр.

У підсумку, до 2030 року підприємство отримує вискоеластичний, прозорий та антикрихкий мотиваційний контур, який трансформує трудові зусилля колективу у стійке зростання ринкової вартості та конкурентоспроможності підприємства.

Агробізнес має чітко виражену сезонність: основні витрати відбуваються навесні та влітку, а «жива» виручка надходить восени та взимку після реалізації врожаю (табл. 3.2). Жорсткі фіксовані оклади призводять до касових розривів у міжсезоння. Впровадження цього алгоритму забезпечує автоматичну фінансову саморегуляцію підприємства в умовах високої волатильності цін на сільгосппродукцію.

Таблиця 3.2

**Рекомендований алгоритм гнучкого нарахування преміального фонду
залежно від ліквідності підприємства на 2026 – 2030 рр.**

Рівень грошових коштів на рахунках (від плану)	Коефіцієнт коригування преміального фонду	Порядок виплати змінної частини	Вплив на фінансову стійкість агрофірми
Критичний (< 80%)	0,5	Виплата премій заморожується або переноситься на наступний квартал	Запобігання касовим розривам, пріоритет віддається закупівлі засобів захисту рослин та паливно мастильних матеріалів
Нормальний (100–110%)	1,0	Виплата 100% планового бонусу за результатами сезону/місяця	Стабільне функціонування системи мотивації, планові витрати
Прогресивний (> 120%)	1,3	Нарахування підвищених бонусів + формування страхового резерву	Надмотивація персоналу за рахунок додаткового ринкового успіху

Гнучке бюджетування страхує підприємство від необхідності брати дорогі короткострокові кредити для виплати заробітної плати в періоди, коли зерно утримується на елеваторах в очікуванні кращої цінової кон'юнктури. Працівники стають свідомими партнерами бізнесу, розуміючи, що їхній загальний річний дохід залежить від успішності фінансових надходжень компанії. Цей інструмент робить структуру витрат підприємства еластичною, що є ключовою ознакою антикрихкого менеджменту. У результаті, підприємство захищає себе від банкрутства в несприятливі роки, зберігаючи при цьому лояльність основного кістяка механізаторів та фахівців.

В агробізнесі перехід на такий рівень фінансової гнучкості має відбуватися поступово: від тестування самої методики розрахунку грошових потоків до повного автоматичного коригування фонду оплати праці (рис. 3.3).

2026 рік: Етап стрес-тестування та розрахунку точок фінансового зламу

- Зміст робіт:** аналіз касових розривів за минулі роки та розробка математичної моделі поведінки П за умов настання критичного, нормального та прогресивного рівнів залишків на рахунках.
- Механізм стимулювання:** запуск розсилки «тіньових» звітів для керівників, показуючи реальну капіталомісткість їхніх підрозділів у загальній структурі грошового потоку.

2027 рік: Запуск казначейського контролю та преміювання за управління дебіторською заборгованістю

- Зміст робіт:** впровадження регламенту жорсткого погодження платежів, прив'язка графіку фінансування закупівель до щомісячного календаря надходжень від контрагентів.
- Механізм стимулювання:** змінна частина виплат персоналу із постачання та збуту переводиться на гнучкі ринкові коефіцієнти (0,5 / 1,0 / 1,3).

2028 рік: Синхронізація складських залишків із лімітами операційного преміювання

- Зміст робіт:** повна ревізія швидкості обертовості активів на елеваторах з метою недопущення заморожування капіталу в надлишкових товарних запасах.
- Механізм стимулювання:** Бонуси керівників складського господарства залежать від швидкості відвантаження партій товару, в разі падіння грошових резервів нижче 80% виплати тимчасово консервуються.

2029 рік: Формування механізму солідарного розподілу фінансових ризиків в агрономії

- Зміст робіт:** запроваджується система гнучкого лімітування, яка убезпечує підприємства від залучення дорогих короткострокових кредитів у період міжсезоння.
- Механізм стимулювання:** утримання зерна на токах в очікуванні зростання ринкових цін премії агрономів заморожуються з гарантією їх виплати після реалізації продукції.

2030 рік: Інституціоналізація стабілізаційного фонду та вихід на режим повної самоокупності

- Зміст робіт:** фінансовий контур підприємства замикається створенням автономного кадрового резерву, який адмініструється через автоматичні алгоритми корпоративної ERP-системи.
- Механізм стимулювання:** режим фінансової антикрихкості, в надприбуткові роки максимальний коефіцієнт 1,3 розподіляється: частина виплачується як надбонус колективу, а частина акумулюється на спецрахунок для кризових періодів.

Рис. 3.3. Стратегічний план імплементації алгоритму гнучкого бюджетування фонду оплати праці підприємства на 2026–2030 рр.

Запропонований п'ятирічний графік послідовної трансформації системи матеріального стимулювання дозволяє підприємству сформувати збалансований операційно-фінансовий щит, стійкий до непередбачуваних кліматичних та цінових коливань ринку. Поступовий перехід від ретроспективного аналізу касових розривів до створення автономного

стабілізаційного фонду мінімізує кредитне навантаження на підприємство, забезпечуючи фінансування критичних етапів посівної виключно за рахунок оптимізації внутрішнього капіталу. Завдяки впровадженню гнучких казначейських коефіцієнтів та регламенту погодження виплат, матеріальна винагорода управлінського персоналу середньої ланки стає прямим інструментом ліквідації простроченої дебіторської заборгованості трейдерів. Орієнтація логістичного та складського контуру на швидкість обортовості біологічних активів ліквідує проблему нераціонального заморожування вільних обігових коштів у надлишкових товарних запасах на елеваторах.

У підсумку, до 2030 року досліджуване підприємство отримує інституціоналізовану, повністю автоматизовану в ERP-системі модель солідарного розподілу фінансових ризиків, яка гарантує збереження основного кадрового ядра та стабільність виплат навіть у періоди глобальних макроекономічних шоків.

Для умов досліджуваного агропідприємства найбільш ефективною є матрична модель розподілу вигоди, яка чітко розмежовує зони відповідальності лінійних підрозділів, фіксує частку повернення зекономлених коштів трудовому колективу та встановлює цільові орієнтири економії, що безпосередньо впливають на зниження собівартості виробництва (табл.3.3). Запровадження системи колективного преміювання типу Gainsharing трансформує кожного найманого робітника підприємства з пасивного споживача ресурсів на активного контролера операційних витрат бізнесу. Сформований механізм розподілу вигоди запускає ефект внутрішнього соціального контролю всередині бригад, оскільки крадіжки пального чи халатне ставлення до техніки окремого працівника відтепер прямо зменшують розмір колективного бонусу всього підрозділу. Фіксація жорстких часток розподілу ефекту (від 25% до 40% на користь персоналу) гарантує повну самоокупність системи мотивації, оскільки виплата премій здійснюється виключно за рахунок уже отриманого фінансового результату, який раніше списувався на незадокументовані втрати. Пряма матеріальна

зацікавленість інженерної служби у зниженні витрат на позапланові ремонти суттєво підвищує коефіцієнт технічної готовності імпортного парку техніки та ліквідує ризики зриву жорстких агротехнічних строків посівної та збиральної кампаній.

Таблиця 3.3

Рекомендована функціонально-ресурсна матриця розподілу ефекту за системою Gainsharing на підприємстві, 2026 – 2030 рр.

Об'єкт контролю	Методика інструментального розрахунку ефекту	Частка розподілу зекономленого фонду	Цільовий мотивуючий орієнтир для колективу
Витрати пально-мастильних матеріалів	Порівняння фактичних витрат пального за даними трекерів із нормами на 1 га обробленої площі	40% у преміальний фонд бригади, 60% залишається підприємству	Дбайливе ставлення до техніки, оптимізація маршрутів руху, ліквідація нецільового використання матеріалів
Технологічні втрати біоактивів при збиранні	Контрольні зрізи та оцінка втрат зерна за комбайном під час жнив (нормативні втрати < 1,5%).	30% від ринкової вартості збереженого понад норму зерна комбайнерам.	Максимальна ретельність при збиранні врожаю, усунення поспіху на користь технологічності процесу
Мінеральні добрива та засоби захисту рослин	Співставлення фактично внесених обсягів із картами диференційованого внесення на основі точного землеробства	25% у преміальний фонд загону / 75% економія бюджету компанії	Дотримання точного дозування форсунок, недопущення проливів та перекриттів при обробці полів
Витрати на позаплановий ремонт та запчастини	Аналіз фактичних витрат на ремонти техніки порівняно з нормативним кошторисом	35% інженерній службі та механікам, 65% чиста економія фірми	Підвищення якості щозмінного обслуговування комбайнів і тракторів, зниження аварійності в полі

У підсумку, імплементація цієї моделі дозволяє досліджуваному підприємству агросектора досягти стратегічного зниження собівартості тонни сільськогосподарської продукції, забезпечуючи високу конкурентоспроможність бізнесу на внутрішньому та світовому ринках без розширення штату контролерів.

Запропонований процедурний алгоритм унаочнює трансформацію сирого масиву операційних даних у чітко структурований фінансовий потік матеріального заохочення робітників (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Рекомендований алгоритм розподілу колективного преміального фонду підприємства за моделлю Gainsharing, 2026 – 2030 рр.

Поділ розрахованого синергетичного ефекту на два незалежні вектори забезпечує одночасне досягнення стратегічних цілей власників бізнесу (накопичення капіталу) та матеріальних інтересів безпосередніх виконавців. Використання коефіцієнта трудової участі (КТУ) на результативному етапі виступає головним запобіжником проти появи елементів соціального утриманства всередині виробничих загонів. У підсумку, така організаційна

конфігурація Gainsharing робить систему управління виплатами саморегульованою, оскільки масштаб фінансового заохочення команди автоматично масштабується пропорційно до зростання операційної ефективності агрофірми.

Запропонована модель стратегічного балансу (рис. 3.5) дозволяє розглядати систему матеріального стимулювання не як ізольовану функцію, а як центральний вузол перетину фінансових та соціальних інтересів підприємства.



Рис. 3.5. Рекомендована модель стратегічного балансу інтересів у системі матеріального стимулювання персоналу підприємства на 2026 - 2030 рр.

Фундаментом цієї моделі є інтеграція операційної ефективності із соціо-гуманітарними пріоритетами розвитку бізнесу. Побудова контуру мотивації на засадах системи стримувань і противаг забезпечує одночасне досягнення двох стратегічних векторів: збереження високої ліквідності бізнесу та мінімізацію ризиків відтоку інтелектуального капіталу.

Утримання балансу в межах цільового критерію випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами росту її оплати гарантує довгострокову фінансову окупність кадрової політики. Це досягається через автоматичне тарифування та впровадження коефіцієнтів результативності, що блокують необґрунтоване роздування витрат.

Впровадження розробленої моделі стратегічного балансу інтересів у практику управління досліджуваного підприємства дозволить здійснити перехід від реактивного нарахування заробітної плати до проактивного стимулювання створення доданої вартості. Враховуючи високу залежність агробізнесу від сезонних факторів, волатильності ринків та логістичних ризиків, запропонована архітектура забезпечить підприємству подвійний ефект:

- по-перше, фінансову стійкість – за рахунок жорсткої прив'язки бонусних фондів до реального економічного ефекту та збереження платоспроможності в періоди спаду ринкової кон'юнктури;

- по-друге, соціальну стабільність – через прозорі правила розподілу отриманого понадпланового доходу, що мінімізує плинність ключових кадрів, підвищує рівень їхньої лояльності та конвертує людський потенціал у довгострокові конкурентні переваги підприємства на період до 2030 року.

ВИСНОВКИ

1. Відмічено, що мотивація та стимулювання виступають взаємодоповнюючими елементами єдиної системи управління, де стимул відіграє роль зовнішнього каталізатора для активації внутрішніх потреб особистості. Важливо розуміти, що довготривала лояльність персоналу та його емоційна залученість досягаються переважно через мотиваційні чинники. Інструменти стимулювання забезпечують швидку адаптацію працівників до поточних бізнес-завдань. Гармонійне поєднання цих елементів дозволяє сформувати ефективну та гнучку кадрову політику організації.

2. Наголошено, що аналіз майна підприємства свідчить про стабільне нарощування економічного потенціалу, підтвердженням чого є збільшення загальної вартості майна у 2025 році порівняно з 2023 роком на 11506 тис. грн, або на 22,75%. Основною рушійною силою цього зростання стало капітальне оновлення необоротних активів, обсяг яких збільшився на 7955 тис. грн. Це відбулося за рахунок активного інвестування у матеріально-технічну базу підприємства.

3. Відмічено, що протягом аналізованого періоду відбулося суттєве погіршення фінансової стійкості підприємства через скорочення його власного капіталу на 2962,0 тис. грн, унаслідок чого його питома вага в структурі джерел фінансування знизилася до 49,91%. Головним деструктивним чинником цього процесу стало зменшення нерозподіленого прибутку на 2762,0 тис. грн, що свідчить про збитковість діяльності або неефективну дивідендну політику в останній рік дослідження.

4. Відмічено, що аналізований період характеризується стрімким нарощенням загального обсягу поточних зобов'язань на 10618 тис. грн, що посилює фінансову залежність підприємства та підвищує ризики втрати ліквідності в короткостроковому періоді. Основним дестабілізуючим фактором стало різке збільшення обсягу короткострокових банківських

кредитів (на 7675 тис. грн), які у 2025 році сформували понад половину всього боргового портфеля компанії.

5. Відмічено, що на перший погляд система матеріального стимулювання розвивається позитивно: середньомісячна заробітна плата у 2025 році зросла на 16,55% порівняно з 2023 роком і досягла 16 378 грн. Проте, якщо зіставити ці дані з показниками балансу про триразове зростання заборгованості із зарплати (до 496 тис. грн) та фактичне вимивання грошей з рахунків (де залишилося лише 9 тис. грн), стає очевидним, що це зростання є суто віртуальним. Персонал демотивований, оскільки задеклароване підвищення окладів перетворилося на хронічні борги підприємства перед працівниками.

6. Запропоновано тріаду векторів: децентралізація KPI, гнучке бюджетування та система Gainsharing, що утворює замкнений контур фінансової безпеки, який дозволяє бізнесу вистояти в умовах ринкової нестабільності. Особливе значення має переформатування ключових показників, яке зміщує фокус уваги лінійних керівників із валових натуральних обсягів виробництва на реальні показники швидкості обороту капіталу та ліквідності фірми. Пряма прив'язка преміального фонду до фактично наявних грошових коштів на рахунках унеможливорює вимивання обігових коштів та виникнення касових розривів через необґрунтовані виплати.

7. Рекомендовано докорінно змінити підходи до оцінювання результативності праці через децентралізацію управлінських функцій та адаптацію метрик до галузевої специфіки. Першочерговим кроком у цьому напрямі є декомпозиція KPI до рівня безпосередніх виробничих бригад, лінійних цехів, тваринницьких комплексів та елеваторів. Це дозволить перенести центр оцінювання з центрального офісу агрофірми безпосередньо на місця виникнення витрат, жорстко пов'язуючи винагороду агрономів чи зоотехніків із якістю отриманої продукції.

8. Запропоновано п'ятирічний план трансформації системи матеріального стимулювання, який забезпечує поступовий перехід підприємства на рейки цільового управління витратами та якістю. Необхідність розгортання реформи у часі зумовлена потребою мінімізації операційних ризиків та подолання психологічного неприйняття нових правил гри трудовим колективом. На початковому етапі фокус уваги менеджменту зосереджується на створенні прозорого інформаційного фундаменту за рахунок паралельного функціонування двох систем розрахунків.

9. Запропонований п'ятирічний графік послідовної трансформації системи матеріального стимулювання дозволяє підприємству сформувати збалансований операційно-фінансовий щит, стійкий до непередбачуваних кліматичних та цінових коливань ринку. Поступовий перехід від ретроспективного аналізу касових розривів до створення автономного стабілізаційного фонду мінімізує кредитне навантаження на підприємство. Фінансування критичних етапів посівної кампанії забезпечуватиметься виключно за рахунок оптимізації внутрішнього капіталу.

10. Запропоновано запровадження системи колективного преміювання типу Gainsharing, що трансформує кожного найманого робітника підприємства з пасивного споживача ресурсів на активного контролера операційних витрат бізнесу. Сформований механізм розподілу вигоди запускає ефект внутрішнього соціального контролю всередині бригад, оскільки халатне ставлення до техніки чи перевитрата пального окремим працівником відтепер прямо зменшуватимуть розмір колективного бонусу всього підрозділу. Фіксація жорстких часток розподілу ефекту (від 25% до 40% на користь персоналу) гарантує повну самоокупність системи мотивації.

11. Запропонований логістичний та складський контур спрямовується на прискорення швидкості обертовості біологічних активів, що ефективно ліквідує проблему нераціонального заморожування вільних обігових коштів у надлишкових товарних запасах на елеваторах. Даний підхід виступає логічним продовженням загального п'ятирічного плану модернізації систем

матеріального заохочення персоналу компанії. Інтеграція зазначених механізмів забезпечує формування комплексного захисту від внутрішніх і зовнішніх фінансових загроз для бізнесу.

12. Запропонований процедурний алгоритм унаочнює трансформацію сирого масиву операційних даних у чітко структурований фінансовий потік матеріального заохочення робітників. Поділ розрахованого синергетичного ефекту на два незалежні вектори забезпечує одночасне досягнення стратегічних цілей власників бізнесу (накопичення капіталу) та задоволення матеріальних інтересів безпосередніх виконавців. Використання коефіцієнта трудової участі (КТУ) на результативному етапі виступає головним запобіжником проти появи елементів соціального утриманства всередині виробничих загонів.

13. Запропоновано модель стратегічного балансу, яка дозволяє розглядати систему матеріального стимулювання не як ізольовану функцію, а як центральний вузол перетину фінансових та соціальних інтересів підприємства. Утримання балансу в межах цільового критерію випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами росту її оплати гарантує довгострокову фінансову окупність кадрової політики. Це досягається через автоматичне тарифування та впровадження коефіцієнтів результативності, що блокують необґрунтоване роздування витрат. Завдяки цьому підприємство забезпечує проактивне стимулювання створення доданої вартості в умовах ринкової турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 505с.
2. Герасименко О. О. Мотиваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.
3. Цимбалюк С. О. Компенсаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 358 с.
4. Петрова І. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2016. 240 с.
5. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 396 с.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
7. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 20.09.2024).
8. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021. № 10. С. 22–28. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
9. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування»у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_58
10. Маслова Н. О. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2021. 190 с.
11. Лазоренко Л. В. Сучасні тенденції мотивації праці персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.

12. Дороніна М. С. Соціально-економічні механізми управління мотивацією праці. Харків : Вид. ХНЕУ, 2017. 244 с.

13. Материнська, О., Любченко, В. (2026). Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*, (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>.

14. Кобзиста І. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 42–46. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/8.pdf

15. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

16. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

17. Дороніна , О. і Польгуль , Д. 2021. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. (Сер 2021), 183-190. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18>.

18. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. Випуск № 10, 2017. С. 166-171. https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf

19. Рибалко О., Етибарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки. № 1 (12), 2019. С.44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2019_1_9

20. Джинджоян, В. В., Бережна, К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 36-41. <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/269>

21. Д'яконова, І. І., Щербина, Т. В., Юрченко, А. А., Сіняговський, Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 241–247. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-27

22. Іонін, Є. Якубенко, Д. 2025. Психологічний контракт та employee engagement: нові підходи до нематеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. (Вер 2025), 122-130. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.11>.

23. Менеджмент персоналу підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль ЗУНУ, 2023. 640 с.

24. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126. https://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2017_10_3-4/17.pdf

25. Гейміфікація в HR: грають співробітники – виграє бізнес <https://hr.smart-it.com/uk/blog/gejmifikatsiya-v-hr-grayut-spivrobitniki-vigraeye-biznes/>

26. Остролуцька Л., Христюк О. Страхі та бар'єри початку професійної діяльності в майбутніх психологів в умовах сучасних викликів. *Юридична психологія*. 2024. № 2 (35). С. 81–89. doi: 10.33270/03243502.90.

27. Демотивація: шукаємо причини <https://milkua.info/uk/post/demotivacia-sukaemo-pricini>

28. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2023. № 4. С. 33-38. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/96c4b15d-3200-4b4f-8f55-3e62148c5752/content>

29. Єфанов. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104>

30. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип.49.2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/370697831_DOMINANTI_MOTIVACII_PERSONALU_V_KONTEKSTI_TRANSFORMACIJ_RINKU_PRACI_UKRAINI_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU (дата звернення: 24.12.2024)
31. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 16.05.2026). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103)
32. Кар'єра науковиць у STEM: дослідження мотивації та бар'єрів. <https://cedos.org.ua/researches/kar%CA%BCyera-naukovycz-u-stem-doslidzhennya-motyvacziyi-ta-bar%CA%BCyeriv/>
33. Батюк Б.Б., Гірняк К.М. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80>
34. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №2. Том 2. С.192–197. URL: <https://surl.li/nvdbzg>
35. Максимчук Н. Мотивація креативності персоналу, як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. 2(32-02), С. 132-137. doi: [10.30890/2567-5273.2024-32-00-077](https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-32-00-077)
36. Шапошников К.С., Горовий Д.М. Роль креативності та інноваційних рішень у вдосконаленні управлінського циклу сучасного підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*. 2025. №19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-12>
37. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії.

Економіка та суспільство. 2022. Вип 37. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76>

38. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №5–6 (306–307). С. 91– 100. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100>

39. Большакова Є.Л., Киктенко Д.І., Кіріченко І.П. Взаємозв'язок організаційної культури та системи матеріального стимулювання персоналу в контексті забезпечення ресурсної стійкості підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С.. 135 – 137.

40. Большакова Є., Киктенко Д., Кіріченко І. Корпоративна культура як чинник забезпечення організаційної ефективності та стратегічного розвитку підприємства. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*. Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. 24 квіт. 2026 р., м. Черкаси Черкаси : ЧДТУ, 2026. С. 32 – 35.

ДОДАТКИ

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА 2023 – 2025 рр.**

ПУБЛІКАЦІЇ ЗДОБУВАЧА

АНОТАЦІЯ

Киктенко Д.І. «Управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства з метою підвищення мотивації працівників, росту продуктивності праці та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку.

У теоретичній частині дослідження здійснено глибоке критичне узагальнення наукових підходів до визначення сутності категорій «мотивація праці», «матеріальне стимулювання» та «система оплати праці». Систематизовано сучасні форми й методи грошового та негрошового матеріального заохочення, а також визначено їхнє місце в загальній системі управління персоналом.

В аналітичному розділі на основі фінансової та управлінської звітності підприємства дано розгорнуту організаційно-економічну характеристику бази дослідження. Проведено ґрунтовний аналіз складу, структури та динаміки фонду оплати праці, оцінено ефективність існуючої системи матеріального стимулювання, що дозволило ідентифікувати «вузькі місця» в мотиваційному механізмі та виявити диспропорції між результатами праці й рівнем її винагороди.

У проектно-рекомендаційній частині логічно й економічно обґрунтовано конкретні напрями вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу. Розроблені заходи мають чітко виражений прикладний характер і спрямовані на впровадження гнучких систем оплати праці, оптимізацію преміального положення, посилення взаємозв'язку між індивідуальними досягненнями співробітників і кінцевими фінансовими результатами підприємства.

Ключові слова: матеріальне стимулювання, мотивація персоналу, фонд оплати праці, система оплати праці, продуктивність праці, стимулювання персоналу.