

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління системою матеріального стимулювання
персоналу сучасного підприємства»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Киричок Катерина Олегівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Віталій СОБЧИШИН

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2. Оцінка управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	36
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та зростаючими вимогами до ефективності управління, особливої ваги набуває формування результативної системи стимулювання персоналу. Матеріальне стимулювання виступає одним із ключових інструментів мотиваційного механізму, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань і загальну ефективність діяльності підприємства. Разом з тим, традиційні форми матеріального заохочення не завжди відповідають вимогам сучасного ринку праці та не враховують індивідуальні потреби працівників, що знижує їхню стимулюючу дію.

У цьому контексті постає необхідність у дослідженні та впровадженні нових підходів до матеріального стимулювання, які б поєднували гнучкість, справедливість і стратегічну орієнтацію. Актуальність теми зумовлена потребою у вдосконаленні існуючих систем оплати праці, преміювання, бонусних програм та інших форм матеріального заохочення відповідно до нових викликів і можливостей, що постають перед підприємствами в умовах цифровізації, змін у трудовому законодавстві та соціальних очікуваннях працівників.

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 і завдання дослідження. Метою даного дослідження є визначення основних напрямів вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу з урахуванням сучасних тенденцій і специфіки функціонування підприємств у динамічному економічному середовищі.

Основними завданнями цього дослідження є:

- вивчити теоретичні та методологічні основи управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства в контексті матеріального стимулювання працівників;
- оцінити ефективність існуючої системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства;
- запропонувати напрямки удосконалення управлінських рішень у сфері матеріального стимулювання, враховуючи сучасні умови функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є управління система матеріального стимулювання підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні аспекти щодо управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Інформаційною базою даного дослідження є нормативно-правові акти та стандарти, як національного, так і міжнародного рівня, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління витратами підприємства та менеджменту в цілому; економічні періодичні видання; а також матеріали статистичної, бухгалтерської та оперативної звітності підприємства, що дозволяють здійснити глибокий аналіз досліджуваної теми.

Методи дослідження. Робота базується на застосуванні загальнонаукових методів дослідження об'єкта, а також специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень. Зокрема:

- системно-аналітичний метод використовувався для узагальнення зібраної інформації, систематизації результатів та аналізу досліджуваної проблеми;
- статистико-економічний метод застосовувався для дослідження та аналізу стану і динаміки господарської діяльності підприємства;
- метод аналізу і синтезу був використаний для деталізації та конкретизації результатів досліджень;

- метод порівнянь використовувався для проведення порівняльного аналізу даних;
- графічний метод застосовувався для наочного відображення результатів дослідження;
- абстрактно-логічний метод використано для формулювання висновків на основі отриманих результатів.

Практична значущість роботи полягає у детальному розгляді аспектів управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства, а також в оцінці поточного стану цієї системи. Особливу увагу приділено рекомендаціям щодо покращення управління матеріальним стимулюванням, зокрема вдосконаленню змінної частини оплати праці та розширенню мотиваційного соціального пакету для працівників.

Апробація результатів роботи. Основні висновки та результати дослідження, що стосуються теми кваліфікаційної роботи, були представлені у вигляді статті, опублікованої в фаховому виданні, а також у формі доповідей на наукових конференціях.

Структура роботи. Дане дослідження має наступну структуру: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Робота має 51 сторінки основного тексту, містить 15 таблиць, 12 рисунків, 32 літературних джерела, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства працюють у надзвичайно динамічному середовищі, яке вимагає від організацій постійної адаптації до змін на ринку праці, економічних коливань і змін у законодавстві. В умовах інтенсивної глобалізації, розвитку нових технологій і соціальних трансформацій одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства стає ефективне управління персоналом. Важливим аспектом цього управління є система матеріального стимулювання, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію співробітників і, зрештою, на загальні результати діяльності підприємства.

Історично система матеріального стимулювання була основним інструментом підтримки високого рівня продуктивності праці, задоволення потреб працівників та їх залученості до робочого процесу. Проте в умовах сучасної економіки, де технології змінюються із запаморочливою швидкістю, а соціальні вимоги до умов праці змінюються, матеріальне стимулювання вже не може бути єдиним ефективним інструментом мотивації. Сьогодні підприємства повинні поєднувати різні підходи до мотивації, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні фактори, щоб досягти довгострокової ефективності.

Крім того, питання оптимізації системи матеріального стимулювання набуває особливої важливості в умовах кризових явищ в економіці, коли підприємства повинні скорочувати витрати, зберігаючи при цьому лояльність і мотивацію працівників. У цьому контексті матеріальне стимулювання є важливим інструментом для залучення, утримання кваліфікованого персоналу та підвищення його продуктивності. Водночас, для досягнення максимального ефекту важливо враховувати специфіку підприємства, галузеві особливості та індивідуальні потреби працівників.

Враховуючи постійні зміни в законодавстві, розвитку соціальних і трудових відносин, підприємства повинні постійно коригувати свої підходи до матеріального стимулювання, інтегруючи новітні методи та інструменти управління.

В умовах зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри, роль ефективної системи матеріального стимулювання стає ще більш очевидною. Підприємства змушені шукати нові способи залучення та утримання працівників, не лише через підвищення заробітної плати, але й через пропозицію конкурентних бонусів, соціальних пакетів, премій за результати праці, що відповідають потребам і очікуванням сучасних працівників.

Матеріальне стимулювання персоналу є одним із найважливіших аспектів управління персоналом на підприємствах будь-якого масштабу. Воно передбачає використання різноманітних фінансових та матеріальних інструментів для підвищення мотивації працівників, стимулювання їх ефективності та зацікавленості в досягненні цілей підприємства. Матеріальне стимулювання включає в себе різноманітні форми винагороди, які надаються працівникам за їхній внесок у досягнення організаційних цілей і за підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [1].

Матеріальне стимулювання в контексті управління персоналом можна визначити як систему економічних заходів, спрямованих на покращення результативності праці через фінансові заохочення. Це можуть бути різноманітні форми матеріальних винагород, включаючи заробітну плату, бонуси, премії, соціальні пільги та інші додаткові виплати, які мають на меті забезпечити працівникам належний рівень доходу та підвищити їхню зацікавленість у досягненні високих результатів.

Визначення поняття матеріального стимулювання можна знайти у роботах українських науковців, зокрема, в працях О. М. Козлова, який розглядає матеріальне стимулювання як систему економічних інструментів, що сприяють поліпшенню ефективності праці через фінансові та нематеріальні заохочення [2]. Також важливими є роботи І. О. Третьякової,

яка вважає матеріальне стимулювання складовою частиною загальної системи мотивації, що включає не тільки фінансові винагороди, але й систему заохочень, що базуються на задоволенні соціальних потреб працівників [3].

Така система повинна ґрунтуватися на науково обґрунтованих принципах, які забезпечують її результативність, справедливість і гнучкість в умовах змінного зовнішнього середовища (рис.1.1). Принципи побудови системи матеріального стимулювання є методологічним фундаментом, що визначає її ефективність, мотиваційний вплив та стійкість у динамічних умовах ринку. Їх врахування дозволяє підприємству сформувати оптимальну політику оплати праці, підвищити продуктивність персоналу та зміцнити конкурентні позиції.

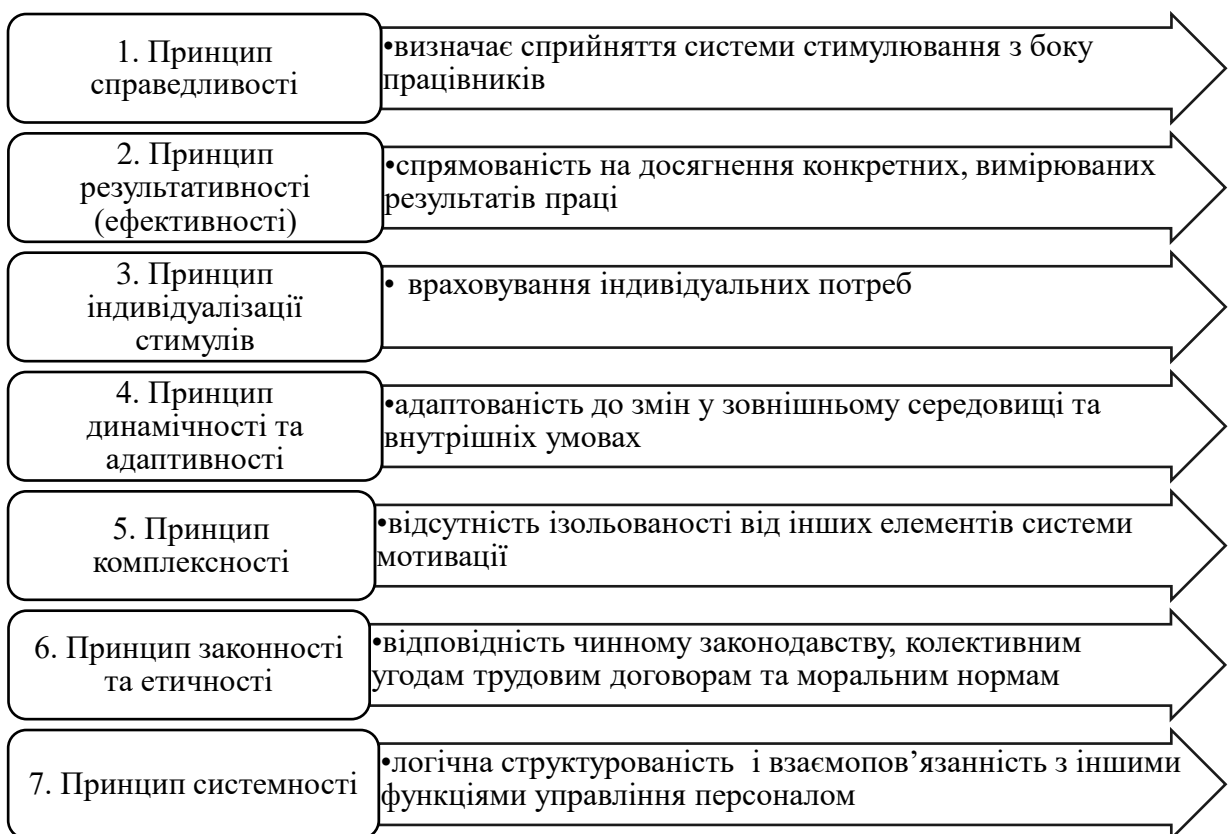


Рис. 1.1. Основні принципи побудови системи матеріального стимулювання

Джерело: [2;]

Як зазначає О. М. Кузьмін, система матеріального стимулювання має бути прозорою, обґрунтованою та об'єктивною – лише за таких умов вона може виконувати мотиваційну функцію [4].

На думку І. О. Ткаченко, система стимулювання повинна забезпечувати пряму залежність між результатами роботи та рівнем оплати, що створює економічну зацікавленість у підвищенні трудової віддачі [5].

У наукових працях Г. В. Савченко підкреслюється, що універсальних інструментів стимулювання не існує – потрібна система гнучких та комбінованих заходів, адаптованих до конкретних умов та категорій працівників [6].

Цей принцип особливо актуальний в умовах кризи або реформ, коли підприємства змушені переглядати політику винагород. Як зазначає Л. В. Балабанова, адаптивність дозволяє підтримувати мотивацію навіть за обмежених фінансових можливостей підприємства [7].

У працях С. О. Яременко підкреслюється, що тільки поєднання матеріального і нематеріального стимулювання забезпечує стійкий мотиваційний ефект [8].

Всі заходи щодо матеріального стимулювання мають відповідати чинному законодавству, колективним угодам та трудовим договорам. Етичний аспект полягає в дотриманні моральних норм, недопущенні дискримінації, забезпеченні прозорості процедур та відкритості інформації про винагороди.

Матеріальне стимулювання повинно бути логічно структурованим і взаємопов'язаним з іншими функціями управління персоналом – оцінкою результатів праці, плануванням кар'єри, навчанням, розвитком тощо. Його впровадження потребує чітко визначених процедур, відповідальності і постійного моніторингу ефективності.

Матеріальне стимулювання персоналу – це сукупність методів впливу на працівників за допомогою грошових і матеріальних заохочень з метою підвищення результативності праці, зниження плинності кадрів, формування

лояльності до підприємства та досягнення цілей організації. Основна мета такого стимулювання полягає в забезпеченні ефективного зв'язку між результатами праці працівника та його доходами, тобто винагородою, яка має як економічне, так і психологічне значення [9].

Українські науковці поділяють види матеріального стимулювання на дві великі групи [10]:

- пряма (основна) матеріальна винагорода – пов'язана безпосередньо з трудовою діяльністю;

непряма (додаткова) матеріальна винагорода – носить соціальний, мотиваційний або компенсаційний характер [10].

Основна заробітна плата (гарантована частина доходу працівника)	Додаткова оплата праці (надбавки, премії за результативні, якість)	Одноразові заохочення (надаються, як правило, за ініціативою керівництва)
Участь у прибутках підприємства (частковий розподіл чистого прибутку серед працівників за підсумками роботи підприємства)	Матеріальні пільги та соціальні виплати (інші компенсаційні витрати)	Нематеріальні грошові бонуси (подарункові сертифікати, участь у корпоративних заходах із частковим фінансуванням з боку компанії тощо)

Рис.1.2. Основні види матеріального стимулювання персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [10 - 14]

Згідно з дослідженнями Азаренкової Г. М., важливо формувати систему матеріального стимулювання з урахуванням балансу між внутрішньою мотивацією працівника та зовнішніми стимулами. Занадто великі грошові бонуси можуть призводити до «вигорання» мотивації, якщо не підкріплені розвитком або нематеріальним визнанням [15].

Підходи до матеріального стимулювання персоналу значно трансформувалися під впливом цифровізації, динаміки ринку праці, зміни очікувань працівників і нових управлінських концепцій. Традиційна модель стимулювання персоналу базувалася переважно на відпрацьованому часі, виконанні норм, дисциплінарній відповідальності та ієрархічності рішень, у той час як сучасна модель орієнтується на результат, індивідуальні досягнення, гнучкість та мотиваційні потреби працівника (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння традиційної та сучасної системи мотивації, [16; 17; 18]

Ознака	Традиційна модель	Сучасна модель
Основа стимулювання	Відпрацьований час, норми	Досягнення результатів, інноваційність
Складові оплати праці	Оклад + премія	Оклад + бонуси + соцпакет + участь у прибутках
Рівень гнучкості	Низький	Високий
Роль працівника в управлінні мотивацією	Пасивна	Активна, зворотний зв'язок
Стимулюючий ефект	Короткостроковий	Коротко- та довгостроковий
Мотиваційна стратегія	Єдина для всіх	Персоналізована

На думку Мельника О. Г. [19], ключовою характеристикою сучасної моделі є побудова мотиваційної системи на основі КРІ (ключових показників ефективності), що дозволяє не лише оцінювати результати, а й керувати ними.

Зміни на ринку праці змушують роботодавців адаптувати системи стимулювання до нових умов. Серед основних причин:

- зростання мобільності кадрів і конкуренції за таланти;
- вимоги поколінь Y і Z до балансу «робота-життя»;
- впровадження віддаленої роботи, де контроль замінюється довірою;
- поява цифрових інструментів для оцінки ефективності праці.

Хоча тема нематеріального стимулювання є окремою, варто зазначити, що сучасна модель оплати праці тісно інтегрована з нематеріальними стимулами: можливістю навчання, кар'єрного зростання, визнанням, участю в прийнятті рішень. У системі матеріального стимулювання це

відображається через розширення соціального пакета, програм самореалізації та залучення до прибутковості бізнесу.

Управлінські підходи до формування системи стимулювання персоналу являють собою сукупність теоретичних і практичних принципів, які керівництво підприємства застосовує для створення дієвого механізму заохочення працівників. Їх вибір залежить від ряду факторів: організаційної структури, стратегії підприємства, ринкових умов, кадрової політики, а також типу трудової мотивації персоналу.

В умовах високої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища система стимулювання має бути адаптивною, інтегрованою та орієнтованою на результат. Саме тому розглядають декілька управлінських підходів, кожен з яких має свої переваги, недоліки та доцільність використання в певних обставинах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика управлінських підходів до формування системи стимулювання персоналу, [15 - 20]

Підхід	Основна ідея	Інструменти	Переваги	Обмеження
Класичний	Чітка ієрархія, стабільність винагород, нормативний підхід	Тарифні ставки, фіксовані премії, надбавки за стаж	Прозорість, передбачуваність	Низька гнучкість, слабка мотивація до інновацій
Поведінковий	Орієнтація на особисті потреби та мотивацію працівників	Гнучкий графік, внутрішні конкурси, визнання, самореалізація	Висока залученість, розвиток потенціалу	Складність управління, ризик суб'єктивізму
Ситуаційний	Залежність стимулювання від умов ринку, середовища, цілей	Адаптивні премії, гнучка система КРІ, проєктне фінансування	Гнучкість, пристосованість до змін	Потребує постійного аналізу та коригування
Комплексний (системний)	Інтеграція матеріального і нематеріального стимулювання, синергія підходів	Комбінована мотивація: заробітна плата + бонуси + соціальний пакет	Баланс між ефективністю та задоволенням працівників	Необхідність ресурсів та управлінської культури

З наведеного аналізу видно, що жоден з підходів не є універсальним, і оптимальна система стимулювання повинна враховувати як внутрішні

особливості підприємства, так і зовнішні фактори середовища. Особливо важливо, щоб стимулювання сприяло стратегічним цілям підприємства та враховувало особистісні особливості працівників.

Зважаючи на сучасні виклики (нестабільність економіки, цифровізація, потреба в утриманні ключових кадрів), підприємства все частіше вдаються до комбінування підходів, створюючи адаптивні, багатокomпонентні системи матеріального стимулювання, в яких класичні елементи доповнюються поведінковими інструментами та ситуаційною гнучкістю.

Українські науковці розглядають формування системи стимулювання персоналу як багатофакторний процес, який потребує інтеграції теоретичних знань і практичного досвіду.

Савченко Г. В. вважає, що ефективна система стимулювання неможлива без гармонізації стратегічних цілей підприємства та індивідуальних потреб персоналу, тому пропонує системний підхід з орієнтацією на результативність та гнучкість управлінських рішень [20].

Іванюк І. І. підкреслює важливість поведінкових стимулів як додаткового джерела підвищення продуктивності праці. Особливу увагу дослідниця приділяє впровадженню нематеріальних інструментів у систему мотивації [21].

Чернявська Л. П. відстоює ситуаційний підхід, наголошуючи на потребі враховувати зовнішні економічні умови при прийнятті управлінських рішень щодо винагороди працівників. Вона вважає, що фіксована система заохочень поступово втрачає свою ефективність [22].

Шевчук Д. О. обґрунтовує доцільність збереження класичних елементів оплати праці, особливо в умовах стабільних організаційних структур або у сфері публічного управління [23].

Ефективне стимулювання персоналу сприяє підвищенню продуктивності та результативності праці працівників підприємства. Продуктивність праці виступає одним із ключових показників ефективності функціонування підприємства, що відображає співвідношення між обсягом

виробленої продукції (наданих послуг) і витратами живої праці протягом певного проміжку часу. Водночас рівень продуктивності працівників безпосередньо залежить не лише від техніко-технологічних умов виробництва, а й від якісного функціонування системи стимулювання, насамперед – матеріального.

Матеріальна винагорода, перетворюючись на мотивуючий фактор, виступає каталізатором для активізації трудової діяльності та підвищення відповідальності за результати роботи. Саме через призму поведінкових моделей персоналу можна побачити реальний ефект від стимулювання – чи сприяє воно розвитку ініціативи, прагненню до самовдосконалення та більш продуктивній взаємодії в колективі. Аналіз цих моделей допомагає виявити, наскільки працівники відчувають свою причетність до спільних цілей підприємства та як вони реалізують свої професійні компетенції. Зрозуміти поведінкові реакції на різні види матеріального стимулювання дає змогу керівникам точніше налаштувати мотиваційну політику і забезпечити довготривалу залученість персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типи поведінкових моделей працівників за умов різного матеріального стимулювання, [20 - 23]

Тип поведінкової моделі	Характеристика	Основні ознаки	Вплив на продуктивність
Активна результативна модель	Висока трудова активність і ініціативність	Усвідомлення зв'язку праці і винагороди	Підвищення продуктивності та якості
Формальна модель	Виконання мінімальних обов'язків без додаткових зусиль	Орієнтація на формальні вимоги	Середній або низький рівень продуктивності
Демотивована модель	Пасивність, зниження мотивації, незадоволеність	Відсутність інтересу до результатів	Значне зниження продуктивності
Інноваційна модель	Активна участь у вдосконаленні процесів, пошук нових ідей	Висока внутрішня мотивація, підтримка керівництва	Зростання продуктивності та конкурентоспроможності

Різні типи поведінкових моделей працівників формуються під впливом характеру матеріального стимулювання та мають безпосередній вплив на рівень їх продуктивності. Ефективне управління мотивацією вимагає

розпізнавання цих моделей та адаптації стимулюючих заходів з урахуванням індивідуальних потреб і особливостей персоналу. Такий підхід дозволяє підвищити залученість працівників, сприяти розвитку їхньої ініціативності та забезпечити стабільне зростання продуктивності на підприємстві.

Таким чином, оцінка ефективності стимулювання вимагає комплексного підходу, що поєднує фінансові результати з соціально-психологічними показниками. Саме такий підхід дозволяє створити сприятливі умови для сталого зростання продуктивності праці і розвитку підприємства загалом.

Зв'язок між оплатою праці та результатами діяльності працівника є багатоаспектним і залежить не лише від кількісних показників, а й від характеру стимулювання, що формує певні поведінкові моделі персоналу. Як зазначає О. А. Грішнова, матеріальне стимулювання повинно враховувати індивідуальні особливості працівників, їх потреби та мотиваційну спрямованість [24]. Залежно від обраної системи заохочення формується різна трудова поведінка: від орієнтації на результат до уникання ризиків і зосередженості на стабільності.

Управлінські рішення щодо стимулювання мають ґрунтуватися на розумінні мотиваційних профілів працівників. Згідно з підходами М. Армстронга, ефективне стимулювання потребує адаптивного управління, що враховує як зовнішні (заробітна плата, бонуси), так і внутрішні мотиватори (визнання, можливість розвитку) [25].

Оцінка ефективності системи стимулювання, таким чином, має бути комплексною. Вона повинна поєднувати фінансові результати (зростання обсягів виробництва, прибутковість, економія витрат) із соціально-психологічними показниками (залученість працівників, рівень лояльності, задоволення працею). Як наголошує О. Г. Білан, ігнорування психоемоційного стану працівників у системі мотивації може зводити нанівець ефект від матеріальних заохочень [26].

Дотримання таких підходів відповідає положенням Закону України «Про оплату праці», де зазначено, що винагорода за працю має відповідати її

складності, кількості, якості та враховувати особистий внесок працівника (ст. 1) [27]. Отже, розумне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й створити сприятливі умови для довгострокового розвитку підприємства.

Вибір поведінкової моделі працівника (наприклад, орієнтація на результат, уникнення ризику чи потреба в самореалізації) безпосередньо впливає на ефективність застосування певних форм стимулювання. Якщо методи заохочення відповідають мотиваційним установкам працівника, це сприяє зростанню продуктивності праці (табл. 1.4).

Таблиця 1. 4

Взаємозв'язок поведінкових моделей працівників, форм стимулювання та продуктивності праці, [24; 25; 27; 28]

Тип поведінкової моделі працівника	Основна мотиваційна орієнтація	Рекомендовані форми матеріального стимулювання	Очікуваний вплив на продуктивність
Орієнтований на результат	Досягнення, змагання, визнання	Відрядна оплата, бонуси за перевиконання, премії за досягнення КРІ	Високий рівень продуктивності за умов чітких цілей
Орієнтований на стабільність	Безпека, прогнозованість, комфорт	Стабільна фіксована заробітна плата, соціальні гарантії, доплати за стаж	Середній рівень продуктивності, стабільне виконання планів
Творчо-інноваційний	Самореалізація, розвиток, свобода	Надбавки за ініціативність, участь у проектах, інтелектуальні бонуси	Нестандартні рішення, підвищення ефективності через інновації
Соціально орієнтований	Командна взаємодія, атмосфера, підтримка	Колективні премії, участь у прибутках, програми лояльності	Підвищення згуртованості, ефективність у групових завданнях
Уникає ризиків	Мінімізація змін, захист від помилок	Гарантовані виплати, щомісячні премії, мінімальні вимоги до результату	Низька ініціативність, стабільне виконання рутинної роботи

З огляду на різноманітність поведінкових моделей, підприємство повинно формувати гнучку мотиваційну стратегію, здатну враховувати індивідуальні особливості персоналу. Саме тому внутрішня політика щодо мотивації працівників має бути системною, послідовною та адаптивною.

Вона визначає підходи до стимулювання, які забезпечують не лише високу продуктивність, а й довгострокову лояльність працівників (рис. 1.3).

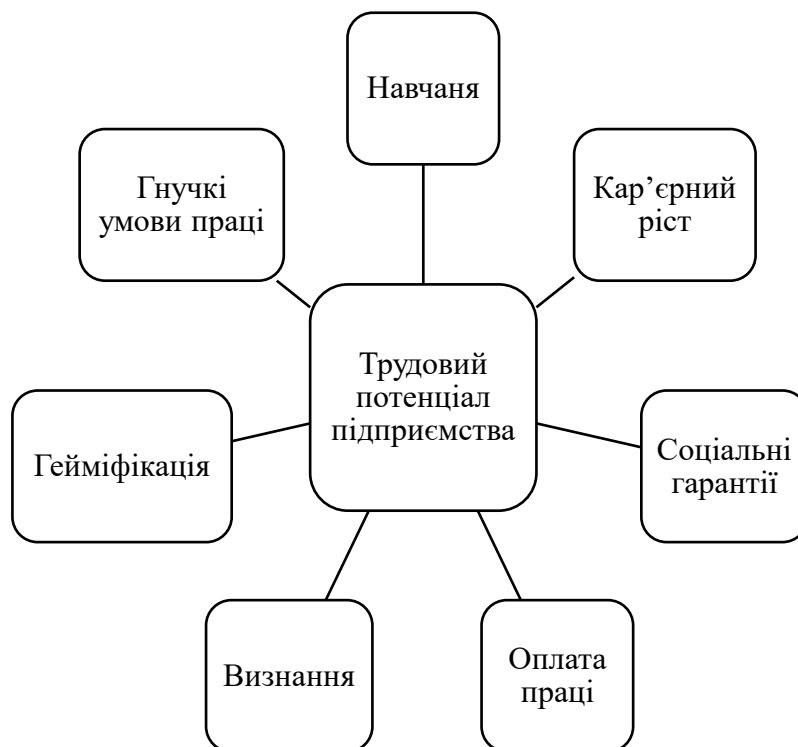


Рис. 1.3. Основні компоненти внутрішньої мотиваційної політики підприємства

Таким чином, ефективна внутрішня мотиваційна політика підприємства повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, адаптовані до потреб і очікувань працівників. Збалансоване застосування всіх компонентів дозволяє не лише утримувати кваліфікований персонал, а й формувати команду, орієнтовану на досягнення спільних цілей. У результаті зростає як продуктивність праці, так і конкурентоспроможність підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю розташоване в Миргородському районі Полтавської області, за 5 км від міста Миргород – адміністративного центру району, та за 110 км від обласного центру Полтави. Найближча залізнична станція розташована в самому Миргороді, що забезпечує зручні транспортні умови для логістики та збуту продукції. Господарство займає північно-західну частину району і включає в свою структуру один населений пункт. Основна мета діяльності підприємства полягає у забезпеченні населення якісною продукцією рослинництва та тваринництва, підвищенні ефективності аграрного виробництва шляхом впровадження сучасних прогресивних технологій та посиленні матеріально-технічної бази. Господарство самостійно визначає напрямки своєї спеціалізації, організовує процеси виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також обирає партнерів для економічної співпраці як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Відносини з іншими підприємствами, установами, організаціями та громадянами будуються на основі договірних відносин, що відповідають законодавчим нормам України, забезпечуючи прозорість і законність усіх взаємодій. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкові виклики та зберігати стабільність виробничих процесів.

Витрати – це зменшення економічних ресурсів підприємства, яке проявляється через скорочення активів або зростання зобов'язань і веде до зниження власного капіталу, за винятком випадків, коли це зниження відбувається внаслідок вилучення чи розподілу капіталу між власниками [25].

Саме тому безперервний контроль за витратами будь-якого господарюючого суб'єкта є одним із ключових пріоритетів для керівництва підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка операційних витрат підприємства за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхиленн я, (+,-)
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка ,%	сума, тис. грн	частка, %	
Матеріальні затрати	55739	72,97	75736	80,57	50136	66,67	-25600
Витрати на оплату праці	13817	18,08	11635	12,38	9121	12,13	-2514
Відрахування на соціальні заходи	3247	4,49	2734	2,19	2143	2,85	-591
Амортизація	2816	3,69	2767	2,94	4772	6,35	+2005
Інші операційні витрати	763	0,77	1128	0,012	9023	12,00	+7895
Разом	76382	100	94000	100	75195	100	-18805

Аналіз показників витрат підприємства за період 2022–2024 років свідчить про суттєві зміни у структурі та обсягах ресурсів, що впливають на ефективність діяльності. Загалом, загальна сума витрат у 2024 році знизилася на 18805 тис. грн порівняно з 2023 роком, що може свідчити як про оптимізацію витрат, так і про зниження обсягів виробництва.

Матеріальні затрати за цей період зменшились на 25600 тис. грн, що відображається й у зниженні їхньої частки у загальних витратах – до 66,67% у 2024 році порівняно з 80,57% у 2023 році. Це може свідчити про перегляд постачальницьких контрактів або зміну структури виробничих процесів.

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування також показали зниження – відповідно на 2514 тис. грн та 591 тис. грн, при цьому їхні частки у загальних витратах знизились до близько 12%. Така тенденція може свідчити про скорочення чисельності персоналу або зміну структури заробітної плати, що викликає потребу у додатковому аналізі впливу на продуктивність праці.

Натомість амортизаційні витрати зросли на 2005 тис. грн, а їхня частка збільшилась до 6,35%, що свідчить про активне оновлення або розширення основних засобів, підвищення технічного рівня підприємства.

Особливу увагу привертають інші операційні витрати, які за два роки зросли майже в 8 разів (на 7895 тис. грн) і зайняли значну частку – 12% у 2024 році. Це може свідчити про появу нових непередбачених витрат або зміну структури адміністративних і збутових витрат, що потребує ретельного вивчення для виявлення їхньої природи та можливих шляхів оптимізації.

Отже, хоча загальний рівень витрат у 2024 році знизився, перерозподіл їхньої структури вимагає глибшого аналізу, щоб оцінити вплив на фінансові результати та визначити напрями подальшого підвищення ефективності господарської діяльності.

Детальний аналіз витрат дозволив виявити основні статті видатків та оцінити ефективність використання ресурсів. Водночас, для формування повної картини фінансового стану підприємства необхідно розглянути і доходну частину. Саме аналіз доходів дає змогу оцінити прибутковість діяльності та визначити потенціал для зростання (2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2022 - 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+, -)
Середньорічна вартість майна, тис. грн	106819	108236	112148	+3912
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	84371	112199	93188	-19011
Інші операційні доходи, тис. грн	14	115	34	-81
Загальна сума інших операційних витрат за період, тис. грн	2127	4669	448	-4221
Валовий прибуток, тис. грн	7989	18199	17993	-206
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	76382	94000	75195	-18805
Чистий фінансовий результат, тис. грн	108	5400	9546	+4146
Ресурсовіддача, грн/грн	0,789	1,037	0,831	-0,206
Рентабельність, %	0,14	5,74	12,69	+6,95

Аналіз динаміки витрат свідчить про суттєве зменшення загальної суми інших операційних витрат у звітному періоді: з 4669 тис. грн у базовому періоді до 448 тис. грн, тобто на 4221 тис. грн або на 90,4%. Крім того, відбулося скорочення собівартості реалізованої продукції на 18805 тис. грн, що позитивно позначилося на формуванні валового прибутку підприємства. З огляду на ці зміни доцільно перейти до аналізу доходної частини, оскільки саме вона дозволяє оцінити рівень прибутковості та ефективність основної діяльності.

У звітному періоді спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 19011 тис. грн порівняно з попереднім періодом, що може свідчити про зниження обсягів реалізації або зміну цінової політики. Інші операційні доходи також зменшилися – на 81 тис. грн, що може бути наслідком обмеження позареалізаційної активності підприємства. Проте, попри зменшення доходів, підприємству вдалося забезпечити зростання чистого фінансового результату – з 5400 тис. грн до 9546 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами та зростання прибутковості діяльності (рис. 2.1).

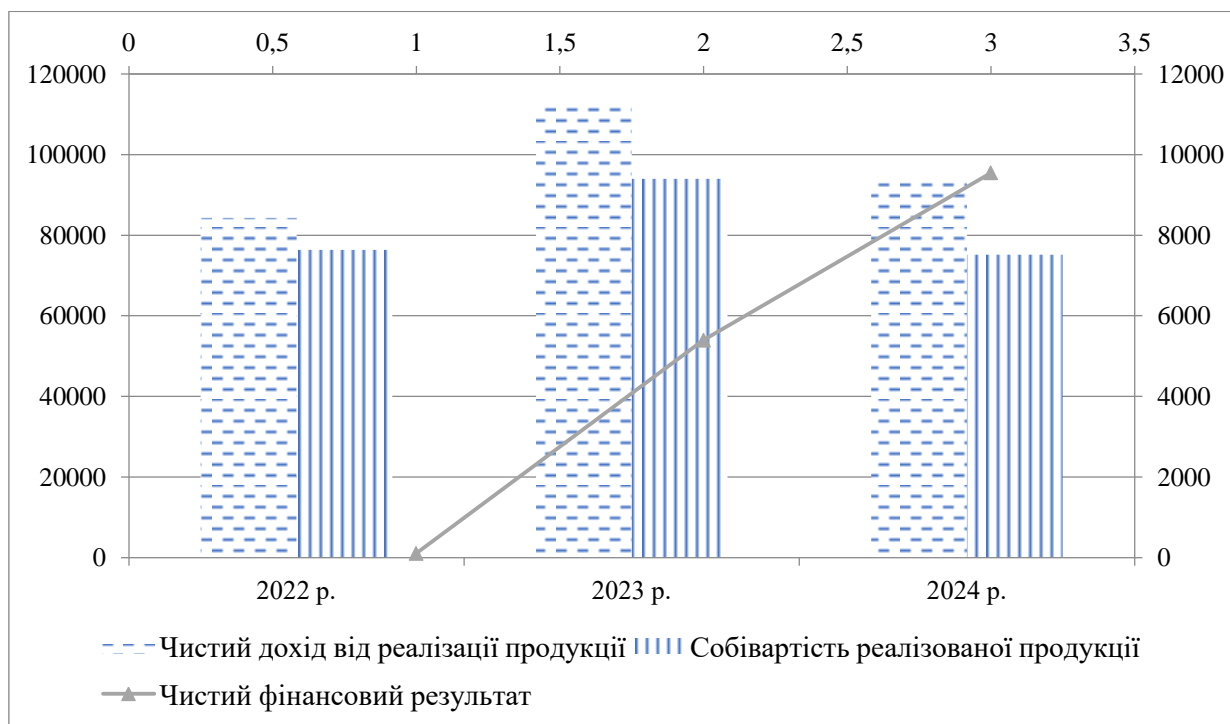


Рис. 2.1. Динаміка доходів та витрат підприємства за 2022 – 2024 рр.

У звітному періоді відбулося зниження рівня ресурсовіддачі з 1,037 грн/грн до 0,831 грн/грн, тобто на 0,206 грн/грн, що свідчить про менш ефективне використання наявних ресурсів для формування чистого доходу від реалізації. Незважаючи на це, підприємству вдалося суттєво підвищити рентабельність: з 5,74% до 12,69%, або на 6,95 процентних пункти. Така динаміка свідчить про покращення фінансової результативності, що може бути зумовлено зниженням витрат або оптимізацією виробничих процесів, навіть за умови меншої ефективності використання ресурсів.

Оцінка фінансової стійкості є ключовим фактором для оптимізації управління витратами підприємства. Вона дає змогу більш ефективно планувати та контролювати витратні процеси, підтримуючи ліквідність і мінімізуючи фінансові ризики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства за 2022 – 2024 рр.

Показник	Умовне позначення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5	6
Операційний дохід	<i>ОД</i>	84371	112 314	93222	-19092
Операційні витрати	<i>ОВ</i>	81728	102 877	80104	-22773
змінні витрати	<i>ЗВ</i>	74930	94815	61848	-32967
постійні витрати	<i>ПВ</i>	6798	8062	18256	+10194
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	<i>П</i>	108	5400	9546	+4146
Маржинальний дохід, тис. грн	<i>МД</i>	9441	17499	31374	+13875
Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході	<i>Х</i>	0,112	0,156	0,337	+0,181
Поріг рентабельності, тис. грн	<i>ПР</i>	60696	51679	54172	+2493
Частка порогу рентабельності в операційному доході, %	<i>х</i>	71,94	46,01	58,11	+12,10
Зона фінансової стійкості, тис. грн	<i>х</i>	23675	60 635	39050	-21585
Запас фінансової стійкості, %	<i>х</i>	28,06	53,99	41,89	-12,10

Аналіз показників операційної діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про як структурні зміни у витратах, так і про трансформацію

фінансових результатів, що безпосередньо впливають на рівень фінансової стійкості.

Операційний дохід у 2024 році зменшився на 19092 тис. грн порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про зниження обсягів реалізації продукції або несприятливу ринкову кон'юнктуру. Водночас операційні витрати скоротилися ще суттєвіше – на 22773 тис. грн, що дало змогу підприємству утримати прибутковість, навіть за умов зниження виручки.

Значне зменшення змінних витрат (–32967 тис. грн) порівняно з попереднім роком є позитивною тенденцією, що вказує на підвищення ефективності виробництва або зміну обсягів діяльності. Водночас суттєве зростання постійних витрат (+10194 тис. грн) викликає занепокоєння, оскільки збільшує фінансове навантаження незалежно від обсягів виробництва і продажів.

Фінансовий результат від операційної діяльності продовжує зростати: прибуток у 2024 році склав 9546 тис. грн, що на 4146 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це є позитивною ознакою підвищення рентабельності основної діяльності.

Маржинальний дохід також зростав у динаміці: з 9441 тис. грн у 2022 році до 31374 тис. грн у 2024 році (+13875 тис. грн порівняно з 2023 роком), а його частка в операційному доході зросла до 33,7%. Це вказує на підвищення прибутковості кожної гривні виручки та зростання ефективності використання ресурсів.

Проте насторожує зменшення зони фінансової стійкості на 21585 тис. грн, що супроводжується скороченням запасу фінансової стійкості з 53,99% у 2023 році до 41,89% у 2024 році (рис. 2.2). Це свідчить про звуження безпечного простору для ведення діяльності у випадку непередбачених змін.

Загалом, попри покращення рентабельності та фінансових результатів, підприємству слід звернути увагу на структуру витрат, зокрема зростання постійних витрат, а також зменшення запасу фінансової стійкості, що може обмежити його маневреність у нестабільних умовах.

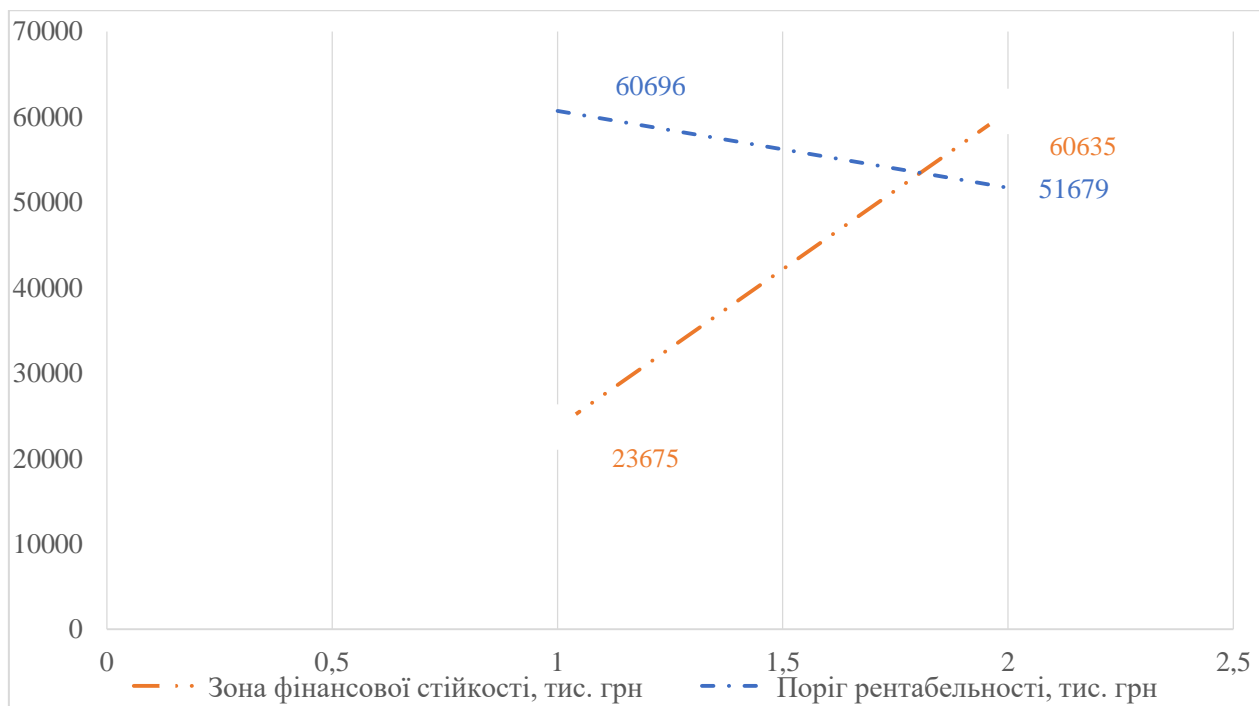


Рис.2.2. Динаміка запасу фінансової стійкості та порогу рентабельності підприємства, 2022 - 2024рр.

Фінансова стійкість підприємства відображає його здатність забезпечувати безперервність господарської діяльності та виконувати зобов'язання у коротко- і довгостроковій перспективі. Для більш точної характеристики фінансового стану доцільно перейти до аналізу ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка коефіцієнту загальної ліквідності підприємства, 2022-2024 рр.

Показник	Умове позначення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-)
Оборотні активи, тис. грн	ОА	75413	52966	68458	+15492
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	ПЗ	44994	44219	50691	+6472
Коефіцієнт загальної ліквідності	КЗЛ	1,676	1,177	1,350	+0,173

За даними таблиці розрахуємо умовне значення коефіцієнта загальної ліквідності:

$$КЗЛ_{УМ} = \frac{ОА_1}{ПЗ_0} = \frac{68458}{44219} = 1,548.$$

Загальна зміна (+,-) коефіцієнта загальної ліквідності:

$$\Delta КЗЛ = КЗЛ_1 - КЗЛ_0 = 1,350 - 1,177 = +0,173.$$

У тому числі за рахунок факторів:

1) оборотних активів:

$$\Delta КЗЛ_{ОА} = КЗЛ_{УМ} - КЗЛ_0 = 1,548 - 1,177 = +0,371;$$

2) поточних зобов'язань і забезпечень:

$$\Delta КЗЛ_{ПЗ} = КЗЛ_1 - КЗЛ_{УМ} = 1,350 - 1,548 = -0,198.$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta КЗЛ = \Delta КЗЛ_{ОА} + \Delta КЗЛ_{ПЗ} = +0,371 + (-0,198) = +0,173.$$

У звітному періоді коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,177 до 1,350, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Загальне зростання коефіцієнта на +0,173 відбулося під впливом двох основних факторів: збільшення оборотних активів сприяло підвищенню показника на +0,371, тоді як зростання поточних зобов'язань, навпаки, дещо знизило його на -0,198. Отже, позитивна динаміка ліквідності зумовлена насамперед активною політикою підприємства щодо нарощування оборотних ресурсів, що є сприятливим чинником для підтримання платоспроможності в короткостроковій перспективі.

2.3. Оцінка управління системою матеріального стимулювання персоналу підприємства

У сучасних умовах активного розвитку трудових відносин та зміни цінностей працівників ефективність стимулювання значною мірою визначає продуктивність праці, стабільність кадрового складу та конкурентоспроможність підприємства загалом.

Матеріальне стимулювання персоналу охоплює всі форми грошової винагороди працівників, які безпосередньо залежать від результатів їхньої трудової діяльності. Оцінюючи управління цією системою, підприємство має враховувати не лише рівень заробітної плати, а й структуру доходів (постійна та змінна частина), своєчасність виплат, наявність преміальних систем, бонусів, надбавок, а також відповідність розміру винагороди трудовому внеску працівника.

Особливу увагу в процесі оцінки слід приділяти рівню задоволеності персоналу чинною системою стимулювання. Це можна визначити за допомогою анкетувань, інтерв'ю, фокус-груп, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони політики винагороди з погляду працівників.

Важливо, щоб система матеріального стимулювання не була статичною: вона має оновлюватися відповідно до змін у законодавстві, економічному середовищі та внутрішніх пріоритетів підприємства. Гнучкість, справедливість і прозорість є критичними характеристиками ефективного управління в цій сфері. Загалом оцінка управління матеріальним стимулюванням – це не лише аналіз витрат на персонал, а й діагностика стану внутрішньої трудової мотивації та потенціалу розвитку людського капіталу організації (рис. 2.3).

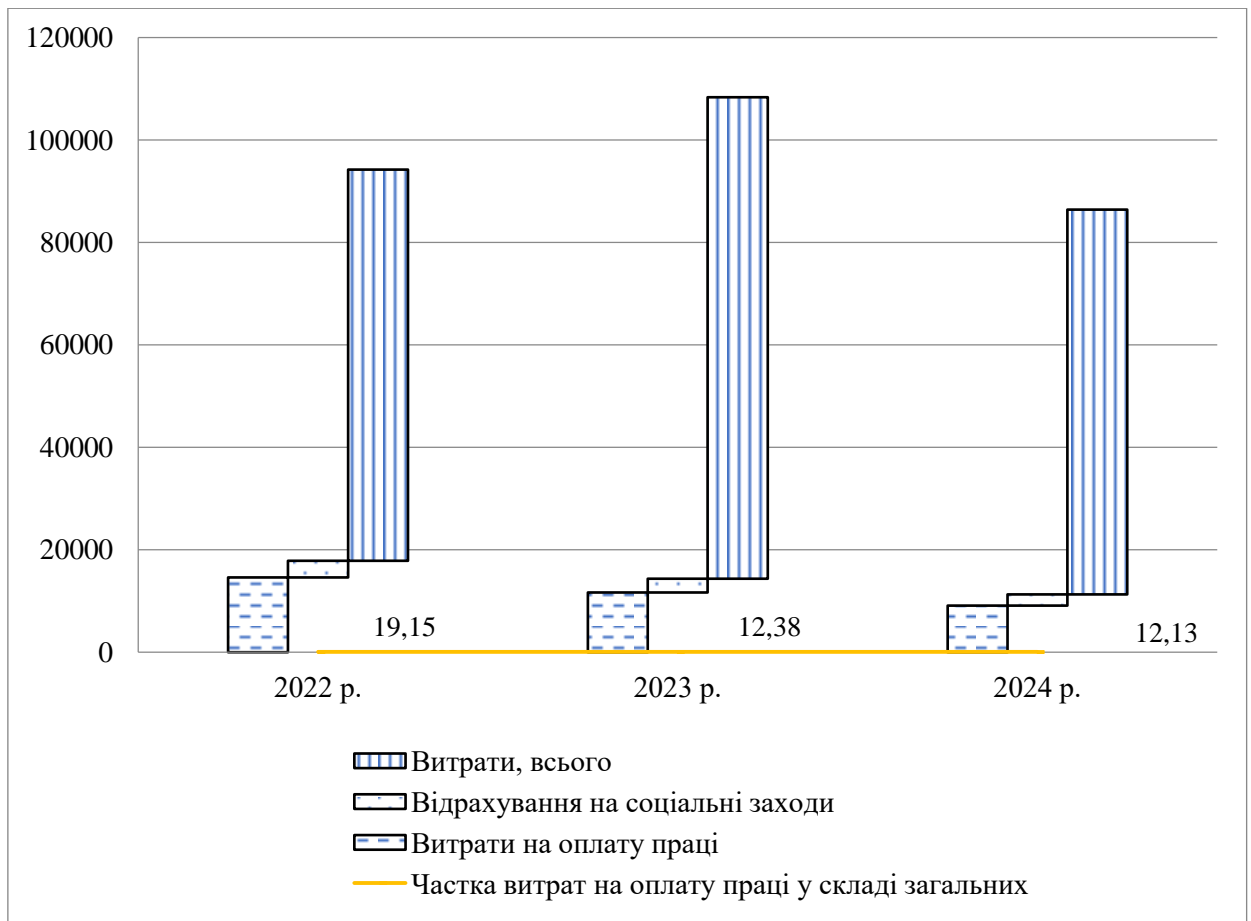


Рис. 2.3. Динаміка витрат на заробітну плату підприємства за 2022-2024 рр.

Витрати на оплату праці у звітному періоді зменшилися з 14626 тис. грн до 9121 тис. грн, що становить скорочення на 2514 тис. грн або понад 35%. Аналогічну тенденцію демонструють і відрахування на соціальні заходи: зниження з 3247 тис. грн до 2143 тис. грн, тобто на 591 тис. грн. Сукупні витрати підприємства за цей період зменшилися з 94000 тис. грн до 75195 тис. грн, тобто на 18805 тис. грн, що свідчить про масштабну економію ресурсів або перегляд витратної політики.

Проте, незважаючи на зменшення абсолютних значень фонду оплати праці, частка цих витрат у структурі загальних витрат залишилася майже незмінною: 12,38% у попередньому періоді проти 12,13% у звітному, що свідчить про відсутність суттєвих зрушень у структурному розподілі витрат. У свою чергу, це може вказувати або на збереження пріоритетності оплати

праці в загальній витратній політиці, або на пропорційне скорочення більшості статей витрат.

З наукової точки зору таке скорочення витрат на оплату праці викликає низку питань щодо соціально-економічних наслідків для внутрішнього середовища підприємства. Зменшення фонду оплати праці може свідчити про скорочення чисельності персоналу, зниження заробітної плати або зміну у кваліфікаційному складі працівників. Такі дії можуть мати короткостроковий ефект економії, однак у довгостроковій перспективі несуть ризики зниження мотивації, втрати кадрового потенціалу, падіння продуктивності праці та, як наслідок, зниження конкурентоспроможності підприємства.

У контексті загального зниження витрат на оплату праці доцільним є подальший аналіз показника, який дозволяє більш повно оцінити вплив цих змін на персонал підприємства, а саме рівня оплати праці середнього працівника (табл. 2. 5).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз середньої заробітної плати працівників підприємства за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Середня заробітна плата працівника підприємства, грн	13798	16862	14478	-2384
Середня заробітна плата:				
працівників аграрного сектору	12295	14108	18140	+4032
працівників промисловості	15 919	18 152	23417	+5265
працівників будівельної галузі	9450	12118	16204	+4086
працівників ІТ-галузі	30853	37739	52191	+14452
Середня заробітна плата по Україні	14859	17442	21473	+4031

Аналіз показників середньої заробітної плати на підприємстві у порівнянні з динамікою відповідних середніх значень по галузях економіки та країні в цілому дає підстави для висновків про наявність системної проблеми у сфері оплати праці на даному господарстві. Так, якщо у 2022 році середня заробітна плата працівника підприємства становила 13798 грн і лише незначно поступалася середньому рівню по країні (14859 грн), то вже у 2024

році цей показник знизився до 14478 грн, що на 2384 грн менше, ніж у 2023 році, і на 6995 грн менше за середній показник по Україні (21473 грн). Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду в усіх інших секторах економіки заробітна плата демонструвала стійке зростання.

Особливо контрастним є порівняння із заробітною платою в аграрному секторі, до якого, ймовірно, належить аналізоване підприємство. У 2022 році середня заробітна плата в галузі (12295 грн) була нижчою, ніж на підприємстві (13798 грн), однак вже у 2024 році цей показник для галузі становив 18140 грн – на 3662 грн більше за рівень заробітної плати на підприємстві. Така динаміка вказує на втрату позицій підприємства навіть у межах власної галузі. Ще більшою є різниця у порівнянні з промисловістю (23417 грн), будівництвом (16204 грн) та особливо ІТ-сектором (52191 грн).

Виявлена тенденція засвідчує, що підприємство не лише не використовує можливості підвищення мотиваційної привабливості для персоналу, а й відстає від загального ринку праці. Це створює високі ризики втрати кваліфікованих кадрів, зниження трудової мотивації, зростання плинності персоналу та ускладнення кадрового забезпечення виробничого процесу. У стратегічній перспективі така ситуація може мати критичні наслідки, зокрема для інноваційного розвитку, адаптивності до ринкових умов і стабільності функціонування господарства.

Узагальнення показників ефективності управління персоналом за трирічний період свідчить про наявність суперечливих тенденцій, які поєднують позитивні зрушення у витратній ефективності з явним зниженням мотиваційної стабільності (рис. 2.4). З одного боку, ефективність витрат на персонал – тобто обсяг чистого доходу, який припадає на кожну гривню витрат на оплату праці – зросла з 5,77 грн у 2022 році до 10,22 грн у 2024 році, що є безумовним свідченням підвищення результативності використання трудових ресурсів. Проте, цей результат досягнуто не за рахунок розширення мотиваційних інструментів чи впровадження системи

підвищення продуктивності, а внаслідок загального скорочення фонду оплати праці.

Паралельно простежується зниження абсолютних значень продуктивності праці: з 1626072 грн на одного працівника у 2023 році до 1479175 грн у 2024 році, що може бути сигналом виснаження внутрішніх резервів персоналу, зниження ентузіазму чи втоми від перманентного навантаження без належної компенсації.

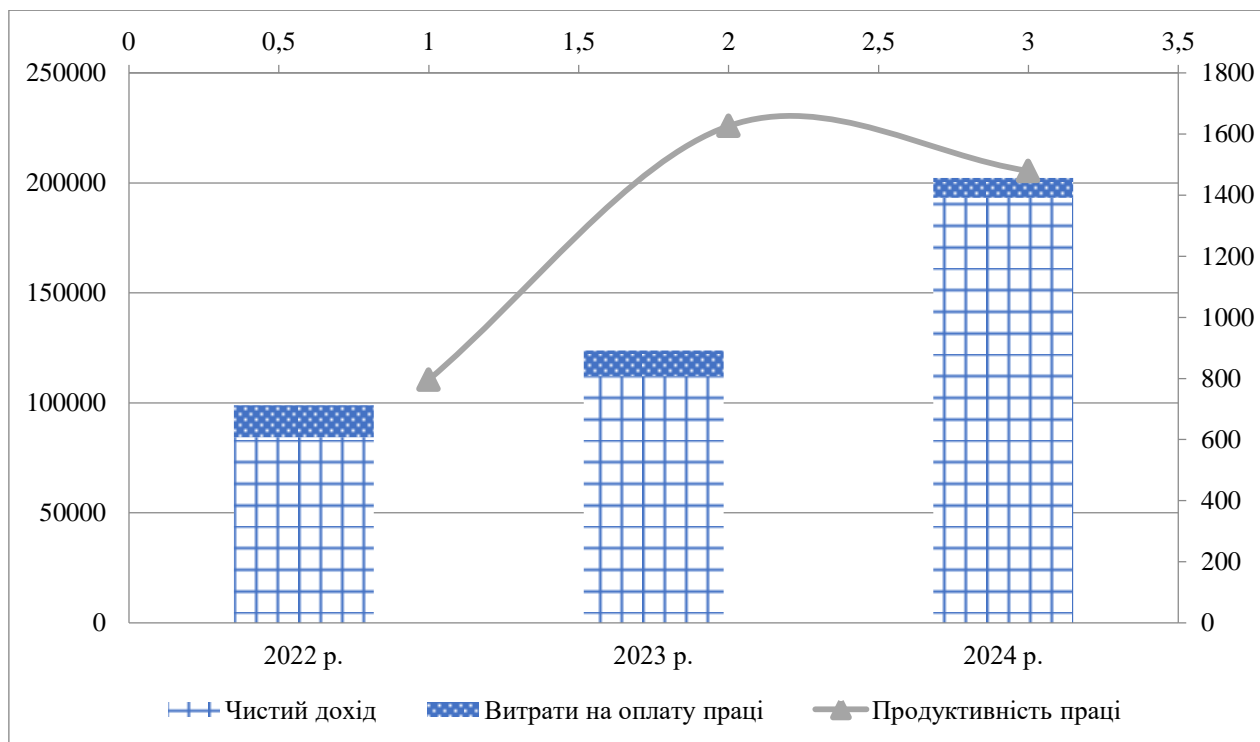


Рис.2.4. Динаміка показників продуктивності праці на підприємстві за 2022-2024 рр.

Слід наголосити на різкому зменшенні частки працівників, які отримали премії: з 54% у 2022 році до 33% у 2024 році (рис. 2.5). Така тенденція прямо вказує на звуження стимулюючої політики підприємства. Ще більш тривожним є скорочення середнього часу перебування працівника в організації з 15,6 до 12,1 року. Зниження цього показника на 2,7 роки за короткий період може свідчити про суттєве зростання рівня плинності кадрів, що вказує на зниження задоволеності працею, втрачену довіру до роботодавця або недостатню реалізацію кар'єрних очікувань. Така динаміка

безпосередньо підриває організаційну пам'ять, ускладнює процес передачі знань та формування командної згуртованості.

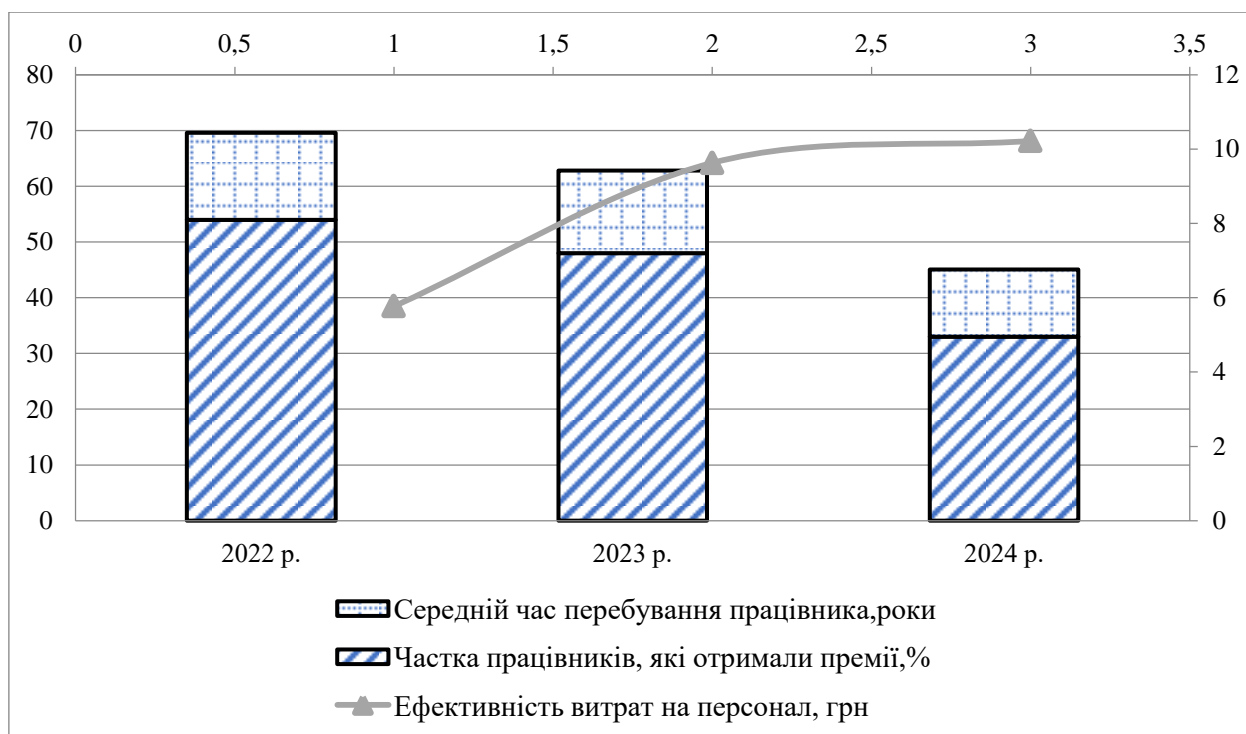


Рис. 2. 5. Динаміка показників ефективності та кадрової стабільності на підприємстві за 2022 – 2024 рр.

Таким чином, хоча підприємство досягло відносного зростання економічної ефективності витрат на персонал, воно водночас вступило в небезпечну фазу деградації кадрового потенціалу. Наявні симптоми свідчать про неефективність чинної системи стимулювання та потребу в терміновому стратегічному переосмисленні підходів до управління людськими ресурсами.

На досліджуваному підприємстві відсутні ознаки формалізованої системи матеріального стимулювання, що знижує прозорість та передбачуваність мотиваційних механізмів (табл. 2.6). Внутрішні положення про оплату праці або преміювання не оновлюються регулярно та не регламентують чітких критеріїв оцінки результатів праці. Працівники не завжди обізнані з умовами преміювання, що створює відчуття суб'єктивності та нерівності. Відсутність системи ключових показників ефективності (KPI) унеможливорює зв'язок між індивідуальними результатами і матеріальним

заохоченням. Диференціація оплати праці базується переважно на посадових окладах, а не на продуктивності чи ініціативності. Такі практики є типовими для багатьох аграрних підприємств, де кадрова політика часто має адміністративний, а не стратегічний характер. Це свідчить про потребу у формалізації підходів до стимулювання із впровадженням сучасних управлінських інструментів мотивації.

Таблиця 2.6

Оцінка формалізованості системи матеріального стимулювання працівників на підприємстві

Критерій оцінки	Стан на підприємстві	Наслідки для персоналу	Управлінські ризики
Наявність положення про оплату праці та преміювання	Положення існує, але не переглядалося останні три роки	Відсутність довіри до системи винагород	Зниження мотивації, опір змінам
Чіткість критеріїв нарахування премій	Критерії не зафіксовані офіційно	Відчуття несправедливості, конфлікти	Зростання незадоволеності, плинність кадрів
Поінформованість працівників про умови стимулювання	Працівники не завжди ознайомлені з умовами	Дезорієнтація, пасивність	Втрата залученості, зниження ініціативності
Зв'язок матеріального стимулювання з результатами праці (KPI)	Відсутній зв'язок	Немає стимулу підвищувати ефективність	Неефективне використання трудового потенціалу
Диференціація винагороди залежно від кваліфікації чи продуктивності	Винагорода залежить переважно від посади	Ігнорування високих результатів окремих працівників	Втрата цінних кадрів, зрівнялівка
Наявність нефінансових форм заохочення	Практично не застосовуються	Недооціненість зусиль, відсутність підтримки	Виснаження, професійне вигорання
Регулярність перегляду системи стимулювання	Перегляди ситуативні, не системні	Відсутність перспективи зростання	Стратегічна нестабільність у сфері HR

Аналіз демонструє суттєві структурні прогалини у формалізації системи матеріального стимулювання, що негативно впливає на мотиваційний клімат на підприємстві. Така констатація викликає занепокоєння щодо перспектив стабільного розвитку персоналу, адже відсутність системного підходу до стимулювання підсилює ризики плинності кадрів і загального падіння ефективності виробництва. Врешті-решт, нинішня модель є не просто

застарілою, а й контрпродуктивною, що вимагає негайного перегляду з фокусом на впровадження прозорих, дієвих і адаптивних механізмів мотивації.

Для подолання зазначених негативних тенденцій необхідно розробити та впровадити комплексну програму стабілізації кадрового складу, яка передбачатиме кілька ключових напрямів.

По-перше, потрібно здійснити реструктуризацію системи преміювання, що забезпечить прозорість і об'єктивність оцінювання результатів праці кожного співробітника, а також посилить стимул до досягнення цілей підприємства.

По-друге, варто запровадити нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, корпоративні заходи, гнучкий графік роботи та можливості для професійного розвитку, які підвищують задоволеність працівників і формують їхню лояльність.

По-третє, важливим елементом стане персоніфіковане планування кар'єрного зростання, що враховує індивідуальні потреби і потенціал працівників, сприяючи їхній мотивації і самореалізації. Нарешті, слід розробити механізми внутрішнього просування, які стимулюють прагнення досягати кращих результатів і зберігають таланти всередині організації.

Відсутність подібних заходів загрожує не лише зниженням продуктивності, але й втратою довіри та зацікавленості ключових співробітників, що може призвести до істотних втрат у кадровому потенціалі та конкурентоспроможності підприємства. Отже, для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності необхідно невідкладно вдосконалити систему матеріального і нематеріального стимулювання, враховуючи сучасні тенденції та індивідуальні особливості персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У ході попереднього аналізу діяльності підприємства було детально вивчено чинну систему матеріального стимулювання персоналу. Результати аналізу дозволили виявити як позитивні, так і негативні тенденції в організації мотиваційних процесів.

З одного боку, було зафіксовано ряд сильних сторін, серед яких чітка структура виплат, своєчасність нарахування премій, а також впровадження додаткових заохочувальних виплат, що сприяло підвищенню загальної мотивації працівників. Крім того, відзначено позитивний вплив стимулюючих заходів на продуктивність праці окремих підрозділів, що свідчить про ефективність окремих елементів системи.

З іншого боку, аналіз виявив певні проблеми, що гальмують розвиток системи матеріального стимулювання. Зокрема, існують випадки нерівномірного розподілу премій, недостатня прозорість критеріїв оцінки ефективності працівників, а також відсутність диференціації стимулів відповідно до індивідуальних результатів роботи. Ці недоліки призводять до зниження мотивації частини персоналу, що негативно впливає на загальний клімат в колективі та продуктивність.

Отже, проведений аналіз дав змогу окреслити основні напрями вдосконалення управління системою матеріального стимулювання на підприємстві (рис. 3.1). На сьогодні матеріальне стимулювання залишається одним із найважливіших інструментів впливу на трудову поведінку працівників. Воно безпосередньо пов'язане із задоволенням базових життєвих потреб і забезпеченням соціальної стабільності. Саме грошова винагорода часто виступає ключовим чинником при виборі місця роботи, особливо в умовах нестабільної економіки, коли працівники прагнуть

фінансової безпеки. Незважаючи на зростання ролі нематеріальних стимулів – таких як визнання, гнучкий графік чи можливості розвитку – фінансові заохочення продовжують відігравати провідну роль у формуванні мотивації персоналу, оскільки вони дозволяють задовольнити базові потреби, визначені в піраміді Маслоу. Крім того, грошові стимули є універсальними та легко вимірюваними, що спрощує контроль і планування бюджету підприємства. В аграрному секторі, де праця часто має сезонний характер і потребує фізичних зусиль, справедлива й своєчасна оплата праці виступає не лише джерелом мотивації, а й засобом утримання ключових кадрів.



Рис. 3.1. Рекомендовані заходи для вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства на 2025 – 2030 рр.

Щоб перетворити поодинокі заходи на цілісну, саморегульовану систему стимулювання, потрібен поетапний план із чіткими віхами. Спершу підприємство має закласти фундамент прозорості та базової диференціації, а далі – послідовно нарощувати інструменти грошової й немонетарної мотивації, включаючи КРІ для різних категорій працівників, командні премії, програми нематеріального визнання, шеринг ресурсів та доступ до

навчальних платформ (рис. 3.1). Важливо також поступово впроваджувати цифрові інструменти моніторингу результативності та автоматизованої аналітики для коригування системи винагород. Такий підхід забезпечить не лише справедливість і прозорість стимулювання, а й підвищить адаптивність системи до змін у ринку праці та всередині підприємства. Щорічне розширення KPI, додавання цифрового навчання й автоматизованої аналітики дозволить адаптувати винагороди до ринку та потреб працівників. У підсумку через п'ять років компанія отримає гнучку, технологічно підтримувану систему, що одночасно зміцнює лояльність персоналу й підвищує фінансові результати.

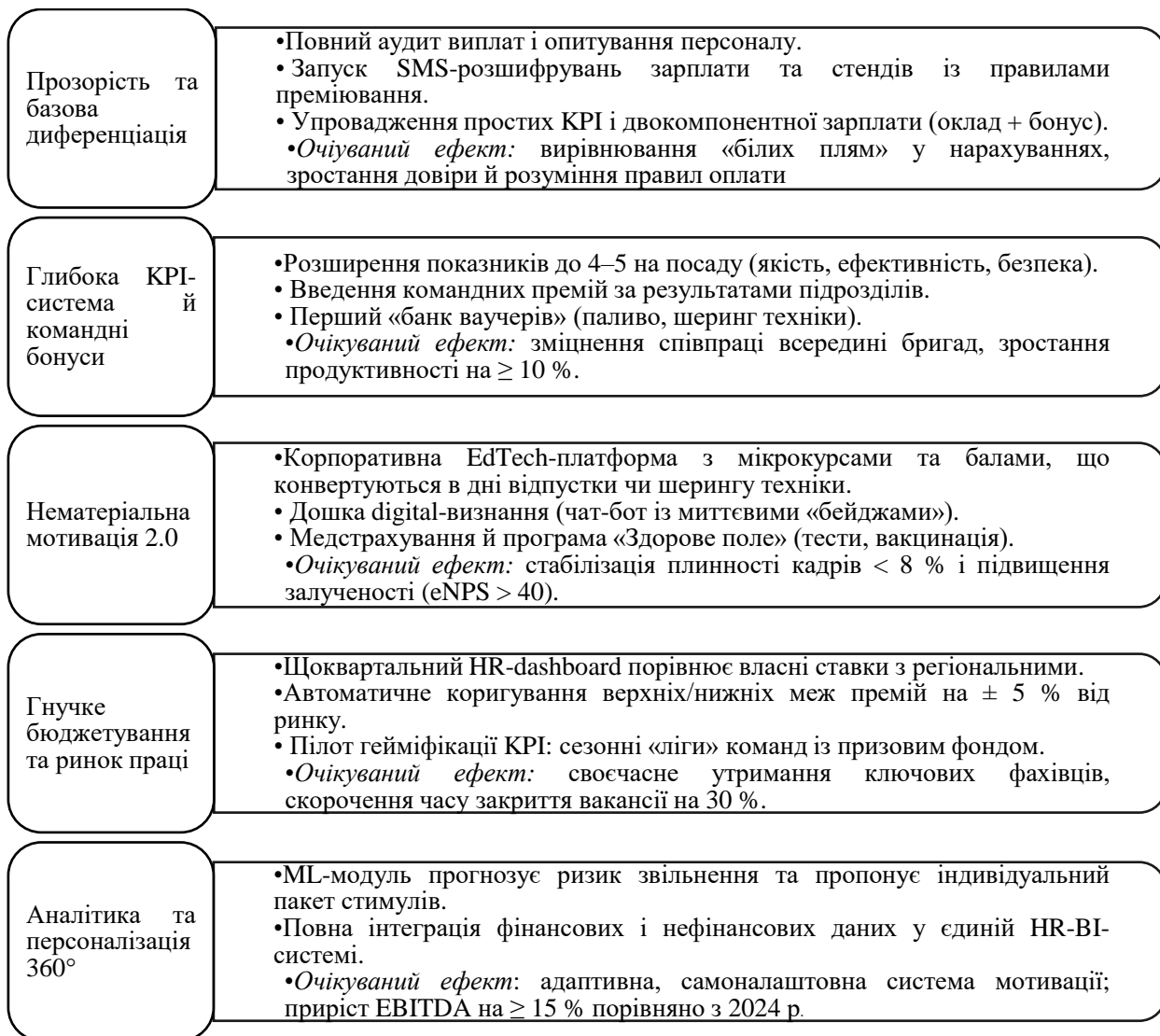


Рис. 3.2. Дорожня карта вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників підприємства на 2025 – 2030 рр.

Впровадження дорожньої карти вдосконалення системи матеріального стимулювання відкриває можливості для формування ефективної, гнучкої та цілеспрямованої моделі управління персоналом. Послідовна реалізація заходів забезпечить зростання довіри між працівниками та керівництвом, підвищення прозорості винагород і формування системи, яка відображає реальні результати праці. Акцент на адаптивність, технологічну підтримку та поєднання фінансових і нефінансових чинників дозволить підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни.

Сучасні умови ведення аграрного бізнесу вимагають не лише технологічної модернізації, а й підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Особливої ваги набуває формування збалансованої системи матеріального стимулювання, яка враховує як короткострокові результати праці, так і довгострокову відданість працівників. У зв'язку з цим модель преміювання з трьох складових – базової, змінної та довгострокової – відповідає сучасним потребам підприємств аграрного сектору (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рекомендований проєкт моделі преміювання працівників підприємства на 2025 – 2030 рр.

Перш за все, така модель дозволяє розмежувати гарантовану винагороду за належне виконання обов'язків (базова частина) та премію за продуктивність і якість роботи (змінна частина). Це створює прозору систему, де працівник чітко бачить залежність між результатом і оплатою.

Довгострокова частина відіграє роль мотиваційного резерву, спрямованого на збереження кадрового потенціалу та стимулювання стабільної продуктивності протягом сезону чи року. Вона формує у працівників розуміння, що стратегічна лояльність і стабільна праця оцінюються не менше, ніж щоденні досягнення.

Запровадження чітко структурованої системи премій дозволяє стимулювати працівників до досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей, враховуючи специфіку виробничого циклу. Завдяки цьому підприємство може не лише підвищити продуктивність праці, а й зміцнити лояльність кадрів, створюючи прозорі й справедливі умови винагороди. З метою деталізації окремих механізмів, що реалізують модель трикомпонентного преміювання, пропонується структура премій, адаптована до умов аграрного підприємства. У таблиці 3.1 узагальнено ключові типи премій, їх періодичність, умови виплати та особливості застосування з урахуванням сезонного характеру сільськогосподарської діяльності.

Таблиця 3.1

**Рекомендована структура преміювання працівників підприємства
на 2025 – 2030 рр.**

Види премій	Опис	Критерії виплати	Періодичність виплат	Особливості для аграрного підприємства
1	2	3	4	5
Індивідуальні премії	За досягнення особистих КРІ, які відповідають посадовим обов'язкам	Виконання та перевиконання індивідуальних планів	Щомісячно	Враховують сезонність та специфіку роботи (посівна, жнива)
Колективні премії	За виконання командних цілей	Досягнення показників врожайності, збереження техніки, дотримання безпеки праці	Квартально	Мотивують командну роботу, особливо в пікові сезони

1	2	3	4	5
Сезонні премії	За успішне завершення важливих аграрних циклів	Вчасне та якісне виконання робіт під час посівної, жнив, догляду за посівами	Після завершення сезону	Підкреслюють важливість сезонних робіт
Спеціальні премії	За дотримання додаткових норм (техніка безпеки)	Відсутність порушень правил безпеки, відсутність аварій, нещасних випадків	Щоквартально	Забезпечують культуру безпеки та профілактику травматизму

Ця система преміювання формує комплексний підхід до стимулювання працівників, де кожен отримує винагороду відповідно до своєї ролі та внеску в загальний результат. Вона сприяє розвитку професійної відповідальності, адже мотивація базується не лише на особистих досягненнях, а й на ефективній взаємодії всередині колективу. Завдяки гнучкості та адаптивності, така система легко підлаштовується під зміни у виробничих процесах і ринкових умовах, що є критично важливим для аграрного сектору з його сезонною циклічністю. Крім того, вона стимулює прагнення до постійного вдосконалення, підтримує здорову конкуренцію та зміцнює командний дух, що в підсумку підвищує загальну продуктивність та стабільність підприємства.

Щоб преміювання залишалось справедливим і прозорим, необхідно закріпити чіткі орієнтири для кожної посади. Такими орієнтирами слугують ключові показники ефективності (KPI), які точно відображають обсяг, якість і своєчасність виконаної роботи. Формалізуючи їх у простому шаблоні, керівництво може щомісяця вимірювати внесок кожного співробітника та коригувати винагороду без суб'єктивних рішень. Нижче подано базову форму, яку легко адаптувати під будь-яку аграрну спеціальність чи виробничий цикл (табл. 3.2). Запровадження уніфікованого шаблону KPI забезпечує системність в оцінюванні результативності працівників, що є особливо важливим для аграрних підприємств з великою кількістю різномірних посад. Завдяки цьому інструменту керівництво може

обґрунтовано приймати рішення щодо преміювання, виявляти зони зниження продуктивності та своєчасно коригувати управлінські дії.

Таблиця 3.2

Рекомендований уніфікований шаблон ключових показників ефективності (КРІ) для працівників підприємства на 2025 – 2030 рр.

Посада	КРІ (Ключові показники)	Одиниця виміру	Цільовий показник	Вага КРІ (%)
Тракторист	Відпрацьовані гектари	га	500	40
	Кількість простоїв техніки	год	≤ 5	20
Агроном	Рівень врожайності	ц/га	40	50
	Дотримання агротехнологій	% виконання	95%	30
Завідуючий складу	Точність комплектації замовлень	%	99%	30
	Час обробки одного замовлення	хв	≤ 10	20
Механік	Час усунення несправностей	год	≤ 2	40
	Кількість повторних поломок протягом місяця	разів	≤ 1	30
Бухгалтер	Своєчасне внесення первинних документів	% документів у строк	100%	50
	Виявлені помилки під час внутрішнього аудиту	%	≤ 2%	30

Окрім того, така прозора система підвищує довіру працівників до процесу оцінювання, мотивує їх до досягнення конкретних показників і сприяє зміцненню внутрішньої дисципліни. У перспективі впровадження КРІ дозволяє перетворити щоденну операційну діяльність на підґрунтя для стратегічного зростання, з урахуванням реальних результатів кожного співробітника.

Пропонуємо впровадити шеринг техніки як інноваційний інструмент удосконалення матеріального стимулювання, що дозволяє розширити пакет винагород без додаткових витрат на фонд оплати праці. Такий підхід забезпечує працівникам реальну економічну вигоду у вигляді доступу до дорогого обладнання для особистих потреб, що підвищує їхню мотивацію та лояльність. Шеринг техніки створює цілісну систему заохочень, де грошові та натуральні бонуси взаємодіють і посилюють ефект мотивації. Це дозволяє

підприємству ефективно підтримувати персонал, зменшуючи плинність кадрів і підвищуючи продуктивність (табл. 3.3). Ці проєкти представляють собою комплекс практичних і водночас інноваційних підходів до матеріального стимулювання працівників аграрного підприємства, де основним ресурсом є сільськогосподарська техніка.

Таблиця 3.3

Проєкти шерингу техніки як інструмент матеріального стимулювання персоналу підприємства на 2025 – 2030 рр.

Проєкт	Суть	Перевага для працівника	Додана цінність до матеріальної мотивації
«Субота з трактором»	Мінітрактор/мотоблок видається на вихідні для обробітку городу	Економить 800–1200 грн оренди техніки	Підвищує реальний дохід без збільшення зарплатної відомості
«Бонус-паливо»	До шерингу додається 10–20 л дизеля	Заощаджує \approx 600 грн на пальному	Натуральна компенсація з високою відчутною вартістю
«Сезонний шеринг»	Після жнив – один безкоштовний день користування пресом чи обприскувачем	Доступ до дорогого обладнання раз на рік	Формує відкладений, але відчутний бонус за пікове навантаження
«Сімейна допомога»	Техніка надається для потреб родини (город батьків тощо)	Підтримка сім'ї, економія сімейного бюджету	Посилює соціальний пакет, підвищує лояльність родичів
«Лояльність 3.0»	За 3 роки без порушень – сертифікат на 3 орендні дні будь-якої техніки	Довгострокова винагорода великою «кусковою» користю	Стимулює утримання кадрів, зменшує плинність

Використання шерингу дозволяє не тільки ефективно задіяти наявне обладнання у періоди простою, а й значно розширити спектр мотиваційних заходів, пропонуючи працівникам цінні бонуси у вигляді доступу до техніки для особистих потреб. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучкої та збалансованої системи винагород, яка поєднує фінансові й натуральні стимули, що підвищує загальну привабливість умов праці. Крім того, шеринг сприяє посиленню відчуття турботи з боку роботодавця, що важливо для підтримки довгострокової лояльності персоналу, зниження плинності кадрів і

зростання продуктивності. Загалом, впровадження таких ініціатив створює більш комфортне та мотивуюче робоче середовище, яке відповідає сучасним вимогам як працівників, так і агропідприємства.

Незважаючи на основний акцент на фінансових інструментах стимулювання, для аграрного підприємства важливим чинником утримання персоналу та підвищення його ефективності залишаються соціально орієнтовані форми матеріального заохочення. Їх впровадження не потребує надмірних фінансових ресурсів, проте здатне істотно вплинути на рівень задоволеності працівників, особливо у сільській місцевості або в умовах сезонних робіт. Такі форми стимулювання можуть розглядатися як альтернатива або доповнення до грошових премій, особливо в умовах обмеженого бюджету. Вони сприяють формуванню прихильності працівника до підприємства, забезпечують додаткову цінність робочого місця та зміцнюють соціальний клімат у колективі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Соціально орієнтовані форми матеріального стимулювання працівників аграрного підприємства на 2025 – 2030 рр.

Інструмент	Характеристика	Економічна цінність для працівника	Особливості для підприємства
1	2	3	4
Натуральна продукція	Видача продукції підприємства (зерно, овочі, молоко) працівникам у межах нормативів	Пряма економія на харчуванні, підтримка	Практика відома і звична, легко впроваджувана
Сезонне житло або доїзд	Забезпечення житлом на час пікових робіт або організація доїзду до місця роботи	Економія часу та коштів	Актуально в період посівної/жнивної кампанії
Одноразова адресна допомога	Матеріальна підтримка у складних життєвих обставинах	Грошова форма підтримки в окремих випадках	Індивідуальний підхід
Пільгове харчування	Часткова компенсація обідів або організація польових кухонь	Зменшує витрати на харчування	Актуально під час польових робіт
Оплата або знижки на навчання дітей	Часткове відшкодування витрат на шкільне чи дошкільне навчання	Зменшення фінансового навантаження на родину	Посилює лояльність працівників із дітьми

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
---	---	---	---

Видача робочого одягу та екіпірування	Надання безплатного або субсидованого спецодягу, взуття, захисного спорядження	Зменшення витрат працівника	Важливо для безпеки та мотивації
Компенсація медичних витрат	Покриття частини витрат на ліки, обстеження, вакцинацію	Покращення добробуту, підвищення задоволення	Реально впровадити через прості механізми

Запропоновані соціальні інструменти демонструють потенціал довгострокового впливу на мотивацію персоналу без істотного навантаження на бюджет підприємства. Вони формують позитивний соціальний імідж роботодавця, сприяють зниженню плинності кадрів та зміцненню емоційного зв'язку працівників із підприємством. Особливо цінним є впровадження заходів, що покращують якість життя персоналу, зменшують побутові труднощі, підтримують працівників у періоди інтенсивного навантаження або соціальної вразливості. Таким чином, соціальний блок матеріального стимулювання виступає невід'ємним елементом комплексної системи, що поєднує як грошові, так і нефінансові стимули в єдину ефективну модель управління системою матеріального стимулювання працівників підприємства.

Для успішного управління мотивацією персоналу аграрного підприємства важливо мати чітку і зрозумілу структуру матеріального стимулювання. Представлена модульна система дозволяє поєднати різноманітні види винагород, що враховують індивідуальні, командні та соціальні потреби працівників (рис. 3.4). Кожен рівень цієї структури виконує свою функцію і взаємодіє з іншими, створюючи цілісний механізм заохочення. Такий підхід забезпечує баланс між базовою стабільністю і гнучкістю, необхідною для адаптації до змін у виробничому процесі. Крім того, система стимулювання передбачає розвиток і підтримку працівників, що сприяє довгостроковій лояльності. Далі наведено основні елементи цієї структури у вигляді графічної схеми, яка допоможе наочно зрозуміти взаємозв'язки між компонентами.

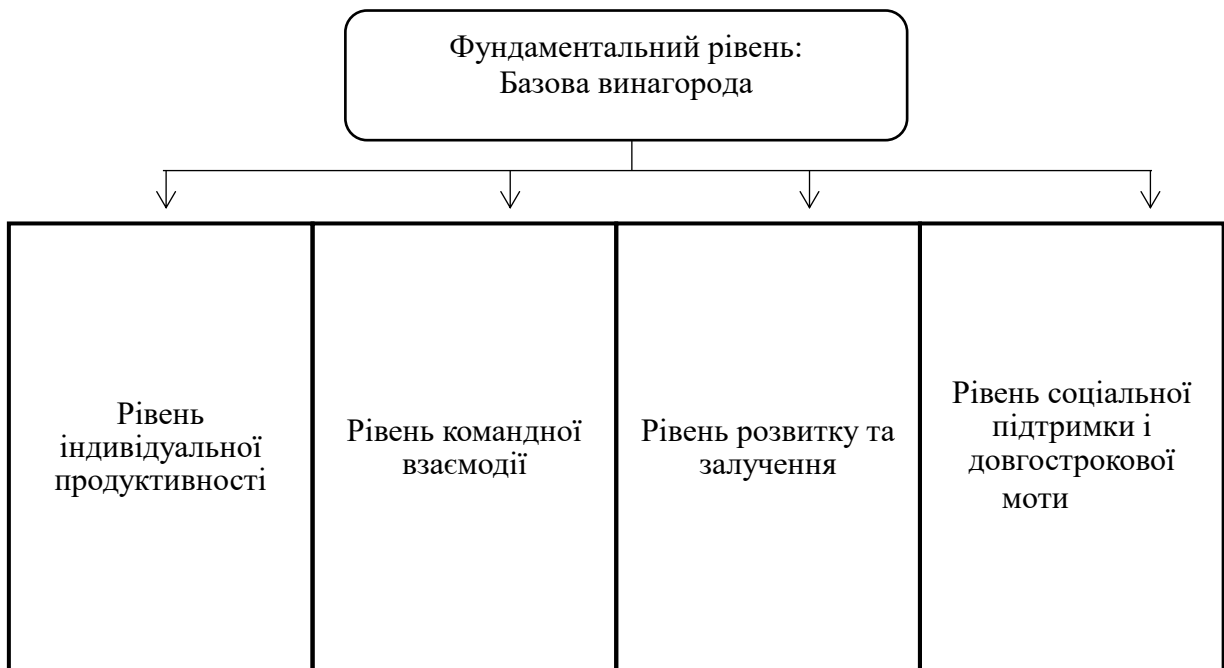


Рис. 3.4. Проект модульної структури системи матеріального стимулювання персоналу підприємства на 2025 – 2030 рр.

Запропонована п'ятирівнева модульна система матеріального стимулювання працівників аграрного підприємства являє собою логічно вибудовану, ієрархічну модель, яка поєднує ключові аспекти сучасного управління персоналом: індивідуальні результати, командну ефективність, залучення до розвитку, соціальну відповідальність і стабільність, а також надійний фундамент у вигляді базової оплати праці. В основі системи лежить фундаментальний рівень – базова винагорода, яка гарантує працівникові стабільний дохід незалежно від коливань зовнішнього середовища чи сезонних факторів. Це не лише основа фінансової безпеки персоналу, а й елемент довіри до роботодавця, що сприяє зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу підприємства.

Наступним рівнем є індивідуальна продуктивність, яка відображає досягнення працівника через реалізацію ключових показників ефективності (КРІ), відповідно до посадових обов'язків. Такий рівень забезпечує прямий зв'язок між результатом і винагородою, стимулюючи особисту ініціативу та професійне зростання. Разом з тим, система не ігнорує колективну складову

праці – рівень командної взаємодії передбачає преміювання за досягнення спільних цілей підрозділів, виконання планів у пікові сезони, дотримання норм безпеки та збереження технічних засобів. Це не лише підтримує продуктивність колективу, а й сприяє створенню здорового мікроклімату та синергії в межах трудових груп.

Третій рівень – розвиток і залучення – фокусується на участі працівників у програмах внутрішнього вдосконалення, шерингу техніки, корпоративному навчанні або інноваційних ініціативах. Він виконує роль каталізатора довготривалого інтересу до підприємства, а також сприяє трансформації працівника із виконавця у партнера, зацікавленого в стратегічному розвитку організації. Четвертий рівень охоплює соціальну підтримку та довгострокову мотивацію – надання працівникам житла, натуральних бонусів, підтримку в міжсезоння, оздоровлення, страхування або інвестиційну участь. Він підсилює емоційний зв'язок із підприємством, демонструє турботу про працівника як особистість та його родину.

Таким чином, система охоплює не лише поточні, а й стратегічні аспекти мотивації. Вона є динамічною, придатною до масштабування та адаптації залежно від умов функціонування підприємства, сезонних циклів та управлінських пріоритетів. Кожен рівень доповнює попередній, формуючи цілісну мотиваційну архітектуру, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули у єдиний інструмент зростання ефективності.

Запропонована модульна структура матеріального стимулювання відображає комплексний підхід до мотивації персоналу аграрного підприємства. Вона поєднує як фінансові, так і нефінансові інструменти, що враховують особливості аграрної галузі та різні категорії працівників. Така система сприяє формуванню прозорих і справедливих умов праці, посиленню командної взаємодії та розвитку професійних навичок. Водночас вона забезпечує соціальну підтримку, що підвищує загальний рівень задоволеності і лояльності співробітників. Завдяки гнучкості і адаптивності, система стимулювання здатна ефективно реагувати на зміни зовнішнього і

внутрішнього середовища підприємства, сприяючи його сталому розвитку. Крім того, така структура дозволяє підприємству більш точно відслідковувати ефективність застосованих заходів і оперативно коригувати стратегію мотивації.

Для забезпечення ефективного управління системою матеріального стимулювання необхідно не лише впроваджувати різноманітні інструменти заохочення, а й системно оцінювати їхній вплив на ключові показники діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Комплексна оцінка заходів матеріального стимулювання та їх впливу на результативність підприємства, 2025 – 2030 рр.

Заходи матеріального стимулювання	Очікувані результати	Ключові показники ефективності (KPI)	Частота оцінки	Можливі ризики	Коментарі
Впровадження модульної системи преміювання	Підвищення продуктивності працівників, мотивації та залученості	Виконання індивідуальних KPI, продуктивність, якість робіт	Щоквартально	Опір змінам, недостатнє розуміння KPI	Регулярні тренінги, адаптація системи під сезонність
Диференційована винагорода	Залучення та утримання ключових працівників, оптимізація витрат	Рівень плинності, продуктивність ключових працівників	Щорічно	Несправедливість в оцінці, демотивація частини персоналу	Впровадження чітких критеріїв, прозорість процесу
Шеринг техніки	Підвищення лояльності та залученості, ефективне використання ресурсів	Задоволеність персоналу, збереження техніки	Щомісяця	Перевантаження техніки, конфлікти між працівниками	Встановлення правил користування, моніторинг стану техніки
Соціальні аспекти стимулювання	Покращення соціального клімату, зниження конфліктів	Рівень задоволеності, кількість скарг, відсутність конфліктів	Щорічно	Низька участь працівників, неефективність заходів	Залучення працівників до формування програм, постійний зворотний зв'язок

Запропонована таблиця дозволяє комплексно оцінити ефективність впроваджених заходів матеріального стимулювання з урахуванням їхнього

впливу на ключові показники діяльності аграрного підприємства. Аналіз результатів дає можливість адаптувати стратегію стимулювання відповідно до змін ринкових умов та внутрішніх потреб підприємства, що є важливим для досягнення сталого розвитку та підвищення продуктивності персоналу. Отже, регулярне співставлення заходів і їх результативності є необхідною складовою управління матеріальним стимулюванням, що забезпечує баланс інтересів як працівників, так і керівництва.

Підсумовуючи, важливо зазначити, що успішність впровадження модульної системи матеріального стимулювання та відповідних заходів залежить від їхньої здатності впливати на ключові показники результативності підприємства. Тому доцільно здійснювати постійний моніторинг і порівняння фактичних економічних та виробничих результатів із витратами на систему стимулювання. Такий системний підхід дозволить своєчасно коригувати стратегію матеріального заохочення, забезпечуючи баланс між мотивацією працівників і фінансовою стабільністю підприємства. В результаті це сприятиме підвищенню продуктивності, поліпшенню якості роботи персоналу та сталому розвитку аграрного бізнесу в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

1. Відмічено, що матеріальне стимулювання персоналу є одним із найважливіших аспектів управління персоналом на підприємствах будь-якого масштабу. Воно передбачає використання різноманітних фінансових та матеріальних інструментів для підвищення мотивації працівників, стимулювання їх ефективності та зацікавленості в досягненні цілей підприємства.

2. Підкреслено, що в умовах високої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища система стимулювання має бути адаптивною, інтегрованою та орієнтованою на результат. Їх вибір залежить від ряду факторів: організаційної структури, стратегії підприємства, ринкових умов, кадрової політики, а також типу трудової мотивації персоналу.

3. Проаналізовано витрати підприємства за період 2022–2024 років, результати розрахунків свідчать про суттєві зміни у структурі та обсягах ресурсів, що впливають на ефективність діяльності. Матеріальні затрати за цей період зменшилися на 25600 тис. грн, що відображається й у зниженні їхньої частки у загальних витратах – до 66,67% у 2024 році порівняно з 80,57% у 2023 році.

4. Проаналізовано витрати на оплату праці, які у звітному періоді зменшилися з 14626 тис. грн до 9121 тис. грн, що становить скорочення на 2514 тис. грн або понад 35%. Аналогічну тенденцію демонструють і відрахування на соціальні заходи: зниження з 3247 тис. грн до 2143 тис. грн, тобто на 591 тис. грн. Сукупні витрати підприємства за цей період зменшилися з 94000 тис. грн до 75195 тис. грн, тобто на 18805 тис. грн, що свідчить про масштабну економію ресурсів або перегляд витратної політики.

5. Рекомендовано низку практичних заходів для вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства, зокрема: запровадження прозорих правил преміювання, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), адаптація системи винагород до

сезонності аграрного виробництва. Особлива увага звертається на важливість підвищення рівня комунікації з працівниками щодо умов заохочень та регулярний моніторинг ефективності мотиваційних інструментів.

6. Запропоновано покрокову Дорожню карту вдосконалення системи матеріального стимулювання, яка охоплює п'ятирічний період. Вона передбачає: діагностику чинної системи мотивації, поетапне оновлення інструментів грошового та немонетарного стимулювання, адаптацію до змін ринку праці, а також побудову саморегульованої системи, яка враховує потреби працівників та цілі підприємства. Такий підхід дозволяє уникати спонтанних рішень і вибудовувати стабільну мотиваційну політику.

7. Рекомендовано проект моделі преміювання працівників підприємства, яка включає три складові: базову, змінну та довгострокову. Така модель забезпечує баланс між постійною винагородою та заохоченням за досягнення цільових показників. Додатково, довгострокова частина стимулює лояльність працівників, орієнтуючи їх на сталі результати та розвиток разом із підприємством.

8. Запропоновано оптимізовану структуру преміювання працівників, що охоплює індивідуальні, колективні, сезонні та спеціальні премії. Враховуючи специфіку аграрної діяльності, така структура дозволяє ефективно заохочувати як особисті досягнення, так і командну роботу в періоди пікових навантажень, одночасно сприяючи формуванню культури безпеки та якості виконання робіт.

9. Рекомендовано уніфікований шаблон КРІ для оцінки ефективності працівників різних категорій. Він дозволяє формалізувати систему оцінювання результатів праці, встановити об'єктивні критерії винагороди та порівнювати досягнення між працівниками і підрозділами. Такий підхід сприяє справедливому преміюванню та підвищенню загального рівня продуктивності.