

Волкова Н.В.,

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва і права,
e-mail: volkova.nelia@pdau.edu.ua

Пихтіна Н.В.,

здобувач вищої освіти
спеціальність D7 Торгівля,
e-mail: nataliia.pykhtina@st.pdau.edu.ua
*Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

DOI:<https://doi.org/10.31210/ab2026.28>

СИСТЕМА МАТЕРІАЛЬНОГО ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

Ефективність функціонування суб'єктів господарювання в агропромисловому комплексі за умов динамічного аграрного ринку визначається не лише обсягом виробничих ресурсів чи рівнем технологічного оснащення. Дедалі більшого значення набуває здатність менеджменту формувати дієву систему управління персоналом, зокрема збутовою ланкою. Торгові кадри виступають безпосередньою сполучною ланкою між підприємством та ринковим середовищем, оскільки саме вони забезпечують стабільність дистрибуції, підтримують довгострокові клієнтські відносини й оптимізують конкурентні позиції компанії. Проте специфіка агробізнесу, як-то виражена сезонність реалізації, вразливість до екзогенних (економічних і природно-кліматичних) факторів, а також тривалість переговорних процесів, суттєво трансформують класичні засади стимулювання праці. У такому середовищі стандартні інструменти матеріального й нематеріального заохочення втрачають первинну результативність. Це зумовлює об'єктивну необхідність комплексного переосмислення та адаптації мотиваційних систем торгового персоналу до сучасних реалій ринкової трансформації галузі.

Мотивація праці у сфері торгівлі вже давно не обмежується лише зарплатою чи преміями. Особливо це помітно в АПК, де персонал працює в умовах нестабільного попиту та високої конкуренції. Мотивація виникає як внутрішнє бажання працівника працювати ефективно, тоді як стимулювання є лише зовнішнім впливом на його поведінку. Навіть висока заробітна плата не завжди гарантує зацікавленість у кінцевих результатах. Часто на працівника сильніше впливають атмосфера в колективі або можливість професійного визнання.

Методи стимулювання традиційно поділяють на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних належать заробітна плата, бонуси та соціальні виплати. Вони залишаються важливими для торгового персоналу через прямий зв'язок роботи із продажами. Проте орієнтація лише на фінансовий результат може призводити до короткострокового підходу. У такому разі працівник намагається швидко продати товар і не дбає про довготривалі відносини з клієнтом. Саме тому зростає роль нематеріальних чинників, як-от навчання, кар'єрний ріст та позитивна організаційна культура.

Так до прикладу, агрохолдинг «Астарта-Київ» запровадив прогресивний підхід до управління кадрами: компанія активно впроваджує комплексні системи, де матеріальна винагорода тісно пов'язана не лише з обсягами реалізації, а й з показниками ефективності бізнес-процесів. Окрім конкурентної оплати, «Астарта» інвестує в «Академію Астарті», розвиваючи професійні компетенції персоналу [1]. Як показує практика провідних компаній ринку, такий розвиток майстерності «сприяє формуванню довгострокових кар'єрних траєкторій і дозволяє узгоджувати особисті цілі працівників із цілями підприємства» [2]. Це дозволяє торговому персоналу виступати не просто продавцями, а експертними консультантами для фермерів, що трансформує звичайну транзакцію в довгострокову довіру. Тобто дозволяє фахівцям відчувати підтримку компанії та бачити перспективу власного зростання, що значно підвищує їхню віддачу.

Система мотивації в аграрному бізнесі має свою специфіку через кліматичні умови. Продажі в АПК нерівномірні, тому система «ставка плюс відсоток» не завжди є справедливою. Менеджер може активно працювати з клієнтами та готувати майбутні угоди, але це не одразу впливає на його дохід. Крім того, в аграрній сфері рішення про співпрацю часто приймаються довго через ризики неврожаю. Якщо оцінювати працівника лише за миттєвими результатами, він може уникати складних угод, які насправді є стратегічно важливими для підприємства.

На підприємствах АПК надто високий акцент на комісійних може створювати зайву конкуренцію між колегами. Через це частина клієнтів залишається поза увагою. Нематеріальні стимули впливають на працівників не менше за фінансові виплати. Працівники, які бачать перспективу розвитку, рідше змінюють роботу. Це особливо важливо для аграрної сфери, де проблема плинності кадрів стає дедалі помітнішою.

Також все більшої популярності набуває гейміфікація роботи: рейтинги менеджерів, внутрішні конкурси та професійні відзнаки. Такі методи підвищують залученість працівників, хоча надмірна конкуренція може викликати конфлікти в колективі. Важливими залишаються програми професійного розвитку та можливість кар'єрного просування. Якщо працівник бачить реальний шанс професійного росту, його мотивація та лояльність до підприємства значно зростають.

Отже, система стимулювання торгового персоналу в АПК формується під впливом складних ринкових умов. Специфіка аграрного бізнесу змушує підприємства переглядати роль кадрів як стратегічного ресурсу. Дослідження показує, що надмірна орієнтація виключно на фінанси поступово втрачає результативність. Підвищення ефективності потребує поєднання гнучких моделей оплати праці, професійного навчання та створення можливостей для кар'єрного зростання.

Список використаних джерел

1. Астарта - в ТОП-10 компаній, які найбільше інвестують в освіту. URL.: <https://astartaholding.com/astarta-v-top-10-kompanij-yaki-najbilshe-investuyut-v-osvitu/>
2. Леміш, К., Суслик, А., Швачко, В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2025 (78). URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>