

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стимулювання праці у підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної
програми**

д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., доцент

_____ **Оксана ГАВРИШ**
(підпис)

Виконала

_____ **Дарія ЧОРНА**
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«23» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Чорній Дарії Миколаївні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти**

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Стимулювання праці у підприємстві»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

**Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти
України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та
первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних
спостережень.**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти стимулювання праці у підприємстві.**
- 2. Діагностика стимулювання праці у ТОВ «УКРЕЛІТАГРО».**
- 3. Шляхи удосконалення стимулювання праці у ТОВ «УКРЕЛІТАГРО».**

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Оксана ГАВРИШ

**Завдання прийняла
до виконання**

(підпис)

Дарія ЧОРНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Економічна сутність поняття стимулювання праці	8
1.2. Особливості стимулювання праці у підприємстві	14
1.3. Методичні підходи до стимулювання праці у підприємстві	20
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «УКРЕЛІТАГРО»	27
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	27
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу у ТОВ «Укрелітагро»	34
2.3. Оцінка ефективності стимулювання праці персоналу ТОВ «Укрелітагро»	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «УКРЕЛІТАГРО»	49
3.1. Розробка пропозицій щодо покращення стимулювання праці персоналу ТОВ «Укрелітагро»	49
3.2. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці у ТОВ «Укрелітагро»	55
3.3. Використання зарубіжного досвіду стимулювання праці у підприємстві	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Стимулювання праці на підприємстві є не лише частиною управління персоналом, а й ключовою умовою успішного функціонування будь-якої економічної системи. Це питання стає ще більш актуальним у сучасних умовах, коли змінюється ринкова ситуація, зростає конкуренція та підвищуються вимоги до продуктивності праці.

У реаліях українського бізнесу, де підприємства постійно стикаються з викликами економічної нестабільності, правильне використання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання може стати ключовим інструментом у збереженні кваліфікованих кадрів і забезпеченні ефективної роботи. У таких умовах керівникам підприємств варто переосмислювати й модернізувати традиційні підходи до мотивації співробітників.

Впровадження дієвої системи стимулювання є також важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Мотивований працівник відчуває свою цінність, проявляє більшу відданість і зацікавленість у досягненні спільних цілей, приділяє більше уваги якості виконаної роботи й демонструє лояльність до роботодавця. Таким чином, ефективна система мотивації стає своєрідним зв'язком між стратегічними завданнями підприємства та персональними прагненнями її працівників.

Теоретичні та практичні аспекти стимулювання праці у підприємстві досліджувались багатьма вченими, серед яких: Т. Балановська, В. Биба, Т. Бондар, А. Волківська, В. Врум, О. Гавриш, Ф. Герцберг, О. Гоголя, В. Гриньова, К. Драмарецька, С. Іваницька, Л. Квасній, О. Коваленко, К. Любимова, А. Маслоу, В. Сайко, Ф. Тейлор, О. Таранич, І. Шпекторенко та інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, що охоплюють теоретичні та практичні аспекти стимулювання праці у підприємстві, підтверджує важливість і актуальність обраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання праці у підприємстві.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити економічну сутність поняття стимулювання праці;
- охарактеризувати особливості стимулювання праці у підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до стимулювання праці у підприємстві;
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- проаналізувати якісний склад і плинність персоналу у підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності стимулювання праці персоналу підприємства;
- розробити пропозиції щодо покращення системи стимулювання праці персоналу у підприємстві;
- розкрити систему преміювання, як важливого елементу стимулювання праці у підприємстві;
- охарактеризувати використання зарубіжного досвіду стимулювання праці у підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання праці у підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні аспекти стимулювання праці у підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Укрелітагро» Шепетівського району Хмельницької області.

Методи дослідження. Методологічна основа бакалаврської кваліфікаційної роботи базується на комплексному підході, діалектичному методі наукового пізнання, а також на працях українських і зарубіжних науковців у сфері стимулювання праці у підприємстві. Для досягнення мети дослідження застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи: метод дедукції використовувався для побудови логічної структури роботи та аналізу взаємозв'язків між елементами предмета дослідження; індукції – для формулювання загальних висновків;

абстрактно-логічний метод і метод синтезу сприяли уточненню категоріального апарату дослідження; табличний і графічний методи слугували для візуалізації даних; метод SWOT-аналізу – для оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також були застосовані інші методи аналізу економічних процесів і явищ.

Інформаційна база роботи включає нормативно-правові акти України, українські та іноземні джерела інформації, статистичну звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинну документацію ТОВ «Укрелітагро», а також результати власних спостережень.

Практична цінність отриманих результатів полягає у створенні рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання праці у підприємстві. Це дозволить підвищити рівень трудової активності співробітників, зміцнити їх мотивацію, а також сприятиме зростанню продуктивності праці й загальній ефективності діяльності підприємства.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках, у тому числі робота містить 15 таблиць, 15 рисунків та 50 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність поняття стимулювання праці

Співробітники будь-якої організації становлять її головний ресурс, адже саме від їхніх зусиль залежить успішне досягнення поставлених цілей. Щоб персонал був зацікавлений у реалізації поставлених завдань, необхідно створювати умови, які їх мотивуватимуть. Мотивація в цьому контексті означає процес заохочення себе чи інших до активної діяльності для досягнення особистих і спільних цілей. Одним із важливих інструментів мотивації є стимулювання – використання різних засобів впливу, що викликають певні внутрішні мотиви. Стимул, у свою чергу, виступає зовнішнім чинником, який формує поведінку працівника в професійному середовищі [19, 44].

Мотивація та стимулювання праці відіграють важливу роль у розвитку організації, підвищенні продуктивності праці та якості товарів чи послуг, які вони пропонують. Розуміння чинників, що спонукають людину до праці, а також цілей, які вона переслідує, дає можливість розробляти дієві методи управління персоналом. Тому, важливо розуміти і чітко розрізняти поняття стимулювання та мотивації.

Мотивація – це усвідомлене внутрішнє спонукання людини до активної діяльності, спрямованої на досягнення конкретних цілей і розв’язання поставлених завдань. Вона виникає, коли особа чітко розуміє свої прагнення та їх значущість. Основою мотивації є певна потреба (фізіологічна, духовна, ціннісна), яка після свого задоволення значною мірою зменшує інтенсивність стимулу до дії [25].

Стимулювання – це зовнішній вплив, спрямований на активізацію діяльності людини, який сприяє досягненню поставлених цілей. Його основне завдання –

прискорення управлінських процесів, спонукання до виконання бажаних дій або коригування поведінки. Стимулювання може мати як позитивний характер (заохочення, винагорода), так і негативний (застосування санкцій або загроза їх введення) [17].

На думку О. В. Таранич, стимулювання праці – це процес впливу на окрему особу або колектив з метою забезпечення необхідних аспектів трудової діяльності, зокрема, для підтримки високого рівня трудової активності та інших позитивних характеристик праці. Такий вплив може бути як цілеспрямованим, так і нецілеспрямованим [40].

Як зазначають Пасько М.І. та Самойленко В.В., стимулювання праці – це процес, спрямований на створення таких умов, які забезпечують високу ефективність та продуктивність працівника при виконанні його обов'язків. В результаті цього працівник виконує більший обсяг роботи, ніж було першочергово передбачено [30].

У табл. 1.1 наведено відмінні риси між поняттями мотивація та стимулювання.

Таблиця 1.1

Відмінності понять мотивація та стимулювання

Критерій	Мотивація	Стимулювання
Спрямованість	Внутрішній драйв, що визначає поведінку окремої особи.	Зовнішній вплив, адресований групі людей.
Зміст	Завжди має позитивний характер і виходить із власних бажань.	Може бути як заохочувальним, так і примусовим.
Тривалість дії	Діє, поки людина не досягне своєї мети.	Ефективне до моменту припинення впливу.
Мета	Реалізація особистих прагнень і потреб.	Засіб керування поведінкою людини через зовнішні чинники.
Сфера застосування	Власлива конкретному працівникові, формується індивідуально.	Використовується для керування групою осіб із спільними характеристиками.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [33, 34, 16].

Отже, основна різниця між цими поняттями полягає в тому, що стимулювання

зазвичай орієнтоване на зовнішні чинники, тоді як мотивація зосереджена на внутрішніх прагненнях і потребах людини.

Термін «стимулювання праці» з'явився і почав застосовуватися набагато раніше, ніж поняття «мотивація». Його запровадив Ф. Тейлор, розглядаючи «стимулювання праці» як складову наукового підходу до організації трудового процесу.

У 1911 р. Ф.Тейлор написав книгу «Принципи наукового управління», в якій показав, що «висока заробітна плата та низькі витрати складають основу гарного управління» [36, 41].

Тейлор вважав, що головним мотиватором для працівника є матеріальне заохочення. Відтак він наголошував на важливості чіткого встановлення норм виробітку та відповідної системи оплати праці, за якої кращі результати працівника однозначно винагороджуються. На думку вченого, стимулювання має бути індивідуальним і базуватися на справедливій оцінці виконаної роботи. Саме тому він запропонував диференційовану систему оплати праці: працівники, які перевищують встановлену норму, отримують підвищену оплату, тоді як ті, хто її не виконує – меншу.

У центрі уваги Тейлора була ідея досягнення максимальної ефективності як у роботі окремого працівника, так і в діяльності всього підприємства. Для цього він закликав до раціоналізації робочих процесів, стандартизації операцій, чіткого розподілу завдань і функцій між робітниками та менеджерами. Проте, він був переконаний, що жодні технічні нововведення не дадуть очікуваного ефекту без належного стимулювання людського фактору [40].

Таким чином, Ф. Тейлор вперше науково обґрунтував потребу в стимулюванні праці, поклавши в його основу економічну вигоду для працівника. Його підхід започаткував нову еру в управлінні трудовими ресурсами, заклавши фундамент для подальших досліджень мотивації та ефективності праці.

Маслоу А., видатний американський психолог, відомий своєю теорією

ієрархії потреб, яку він розробив для пояснення мотивації людей вважав, що стимулювання праці безпосередньо пов'язане з задоволенням основних потреб людини, починаючи від фізіологічних і закінчуючи потребами в самореалізації. Стимулювання повинно бути орієнтоване на досягнення різних рівнів потреб людини [25, 41].

Згідно з теорією Маслоу, процес стимулювання праці є багатограним і включає кілька рівнів потреб людини (рис. 1.1). Він починається з базових фізіологічних потреб, таких як здоров'я і безпека, і поступово переходить до більш складних психологічних вимог, таких як потреба у соціальних зв'язках, визнанні та повазі. Маслоу вважав, що індивід постійно рухається від одного рівня потреб до наступного, і саме ці етапи визначають мотиваційні чинники його поведінки на роботі.



Рис. 1.1. Ієрархія потреб за Абрахама Маслоу*

Примітка. *Джерело: [50].

Стимулювання праці повинно враховувати забезпечення необхідних умов для задоволення кожного з цих рівнів потреб. Спершу важливо гарантувати працівникам базову безпеку, яка включає стабільність роботи та соціальні пільги.

Потім необхідно створити умови для задоволення соціальних потреб, зокрема, шляхом формування комфортного і підтримуючого робочого середовища.

Однією з важливих складових ефективного стимулювання є визнання та повага з боку колег і керівництва. Це дозволяє працівникам почуватися цінними і мотивованими до подальшої продуктивної роботи. Коли працівник досягає вищих рівнів потреб, таких як самоактуалізація, він шукає можливості для професійного розвитку, самовираження та кар'єрного зростання. Такі працівники, які мають доступ до навчання та нових можливостей, як правило, проявляють більшу мотивацію та ефективність у своїй діяльності.

Герцберг Ф., відомий своєю двофакторною теорією мотивації, вважав, що існують два основні типи факторів, які впливають на задоволеність працівників: гігієнічні та мотиваційні (табл. 1.2). Гігієнічні фактори – це ті умови, які не можуть мотивувати працівника, але їх відсутність викликає незадоволеність. Мотиваційні фактори, з іншого боку, є тими умовами, які можуть сприяти глибокому задоволенню і збільшенню ефективності.

Таблиця 1.2

Гігієнічні та мотиваційні фактори Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Досягнення	Умови праці
Визнання	Заробітна плата та пільги
Відповідальність	Міжособистісні відносини на роботі
Зростання	Безпека
Просування	Політика компанії

Примітка. *Джерело: [41].

Герцберг наголошував, що важливо забезпечити як мінімум базові умови, щоб уникнути незадоволення, але для стимулювання продуктивності необхідно створювати можливості для внутрішнього розвитку працівників [41, 47].

Згідно з теорією Врума, стимулювання праці розглядається як сукупність

заходів, спрямованих на вплив на мотивацію працівників, їхню активність та продуктивність, що має за мету загальне підвищення ефективності діяльності організації.

У своїх дослідженнях Врум акцентує на важливості мотиваційних теорій, особливо теорії очікувань, яка пояснює, як очікування працівників щодо винагороди формують їхні зусилля і поведінку. Він вважає, що люди реагують не лише на зовнішні стимули, а й вибирають такі способи поведінки, які, на їхню думку, можуть призвести до бажаного результату. Мотивація, таким чином, складається з трьох ключових елементів: очікувань (переконання працівника, що його зусилля принесуть результат), винагороди (можливість отримати бажану нагороду) і задоволення від досягнутого результату.

Врум підкреслює, що для досягнення високої ефективності стимулювання праці необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників і їхні інтереси у досягненні результатів. Саме тому підхід до стимулювання має бути комплексним і включати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації. Крім того, важливою є здатність системи стимулювання адаптуватися до змін в умовах праці, щоб зберегти свою ефективність. Дослідження Врума орієнтовані на глибоке розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх чинників мотивації, що дозволяє створювати стратегії стимулювання праці, які сприяють досягненню цілей організації та підвищенню її результативності [10].

Отже, стимулювання праці полягає в створенні умов для активізації зусиль працівників, що має сприяти досягненню організаційних цілей. Процес стимулювання тісно пов'язаний з мотивацією, хоча мотивація є внутрішнім процесом, тоді як стимулювання включає зовнішні чинники, які активізують бажану поведінку.

Ефективне стимулювання праці має бути комплексним, враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, і бути гнучким, адаптуючись до змін у трудовому середовищі.

1.2. Особливості стимулювання праці у підприємстві

Стимулювання праці на підприємстві є важливим інструментом управління людськими ресурсами, який прямо впливає на ефективність діяльності підприємства, підвищення ефективності праці, мотивації працівників та загальній продуктивності, а також на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ретельне застосування систем стимулювання сприяє покращенню залученості працівників та розвитку корпоративної культури.

У світі, де конкуренція на ринку праці стає дедалі більшою, підприємства повинні створювати такі умови, які б залучали і утримували талановитих спеціалістів. При цьому вони повинні враховувати індивідуальні потреби та мотивації своїх працівників. Наприклад, для одних важливими є матеріальні заохочення, для інших – можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання. Якщо керівництво здатне правильно визначити потреби своїх працівників та задовольнити їх, це допомагає створити лояльність до підприємства, що значно знижує плинність кадрів і покращує загальний клімат у колективі.

Стимулювання праці у підприємстві безпосередньо пов'язане з формуванням та підтриманням мотивації працівників. Ефективне застосування методів стимулювання вимагає чіткого розуміння того, які саме види мотивації переважають у конкретному трудовому колективі. Саме тому методичні підходи до стимулювання мають ґрунтуватися на попередньому аналізі мотиваційної структури персоналу [24, 28].

Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню стабільного емоційного клімату в колективі. Відтак, персонал відчуває себе цінною частиною організації, що позитивно впливає на його результативність діяльності.

У табл. 1.3 наведено класифікацію видів мотивації працівників, яка дозволяє комплексно оцінити їхні очікування, типові реакції на стимули та глибину внутрішньої зацікавленості у досягненні результатів.

Класифікація видів мотивації працівників, що можуть застосовуватися у підприємствах

Класифікаційні ознаки	Види мотивації працівників
За характером стимулів	Позитивна; негативна
За стійкістю результатів мотиваційної діяльності	Стійка; нестійка
За персональним підходом	Індивідуальна; групова
За видом винагороди	Матеріальна; нематеріальна
За відкритістю мотивації	Відкрита; прихована
За усвідомленістю працівником	Усвідомлювана; неусвідомлювана
За тривалістю стану вмотивованості	Стійка; тимчасова
За видами стимулів	Зовнішня; внутрішня
За спрямованістю на результат	Пряма; непряма
За ступенем впливу на індивіда	Сильна; слабка

Примітка. *Джерело: [12].

Крім того, стимулювання праці є важливим аспектом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Коли працівники мотивовані і налаштовані на досягнення результату, це безпосередньо впливає на загальний успіх компанії, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку [45].

Також, правильне стимулювання праці дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з низьким рівнем продуктивності. Без належної мотивації навіть найталановитіші працівники можуть втратити зацікавленість у своїй роботі, що призводить до зниження ефективності праці і, в кінцевому підсумку, до збитків для підприємства.

Якщо підприємство ухиляється від процесу стимулювання або взагалі ігнорує його важливість, це може призвести до ряду серйозних проблем, які негативно впливають на його розвиток, продуктивність та конкурентоспроможність.

Одним із перших наслідків відсутності належного стимулювання є зниження мотивації працівників. Відсутність чіткої оцінки результатів роботи, заохочення досягнень або можливості для кар'єрного зростання, спричиняють втрату інтересу

працівників до своєї діяльності. Вони не бачать сенсу витратити максимум зусиль, коли їхня праця не отримує належної винагороди або визнання. Це призводить до зниження продуктивності виконання завдань і загальної ефективності діяльності підприємства. Відсутність мотивації також може стати причиною низького морального клімату в колективі, що, в свою чергу, сприяє зростанню внутрішніх конфліктів та погіршенню взаємодії між співробітниками [32].

Без стимулювання праці значно підвищується ризик високої плинності кадрів. Люди, які не отримують задоволення від роботи та не бачать перспектив для свого розвитку, можуть звільнитися з підприємства в пошуках кращих умов. Підприємство, яке постійно втрачає кваліфікованих працівників, вимушене витратити ресурси на набір нових спеціалістів і їх навчання, що створює додаткове навантаження і витрати. Крім того, через таку плинність значно знижується здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей.

Ще одним серйозним ризиком є втрата конкурентоспроможності. У сучасному світі, де швидко змінюються технології та потреби ринку, підприємства повинні бути гнучкими та інноваційними. Якщо працівники не мотивовані до творчої роботи та впровадження нових ідей, організація не зможе швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а отже, буде поступатися конкурентам. У таких умовах підприємство ризикує не тільки втратити ринки, але й стати менш ефективним у вирішенні внутрішніх проблем.

Зниження лояльності до підприємства – ще один важливий аспект, на який впливає відсутність стимулювання. Коли працівники не відчувають підтримки від керівництва, коли їхні зусилля не отримують належної оцінки, вони не бачать сенсу залишатися в організації надовго. Відсутність лояльності до підприємства призводить до того, що працівники працюють «по мінімуму», виконуючи лише базові обов'язки. Це також позначається на загальній атмосфері в колективі, адже відсутність ентузіазму й бажання працювати на результат може призвести до апатії серед інших співробітників.

Всі ці чинники в сукупності можуть створити серйозну загрозу для стабільності та розвитку підприємства. Якщо воно не створює належних умов для мотивації своїх працівників, це згодом позначиться на фінансових результатах та здатності залучати нових клієнтів і партнерів. Підприємство, яке не інвестує в розвиток своїх співробітників і не піклується про їхній моральний стан, ризикує не тільки втратити кваліфіковані кадри, але й опинитися поза межами конкурентної боротьби.

Процес стимулювання не лише забезпечує досягнення високих результатів, а й сприяє збереженню балансу між інтересами працівників і підприємства. Він включає вплив на фізіологічні та психологічні потреби працівників, при цьому враховуються як матеріальні, так і нематеріальні чинники.

Упродовж тривалого часу основний акцент робився на матеріальному стимулюванні як головному чиннику мотивації. Проте, практика показує, що забезпечення працівників виключно матеріальними благами не завжди веде до зростання ефективності їхньої діяльності. Найвагомішими мотивуючими факторами виявляються ті умови праці, які відповідають особистим потребам людини – у визнанні, самореалізації та відчутті цінності своєї праці.

З огляду на сучасні тенденції в управлінні персоналом, дедалі більшої значущості набуває комплексний підхід до стимулювання, який враховує не лише економічні інтереси працівника, а й соціально-психологічні аспекти, зокрема рівень задоволеності працею, участь у прийнятті рішень та можливість професійного зростання [8].

Особливо важливою є орієнтація стимулів на досягнення взаєморозуміння між роботодавцем і працівниками. Це дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку кар'єри, підвищення кваліфікації та повного використання потенціалу співробітників. Напрями стимулювання персоналу, що варіюються залежно від пріоритетних завдань та стратегічних орієнтирів конкретного підприємства систематизовано у табл. 1.4.

Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства

Об'єкт стимулювання	Характеристика об'єкта стимулювання
Суб'єкт стимулювання	Окремий працівник; група, колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	Порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	Відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти, розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	Фізична; емоційна; розумова; організаційна
Ступінь відповідальності	Мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	Устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників і т.п.
Ступінь ризику	Здоров'я; гроші
Економія	Робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до прибутку	Збільшення обсягів продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану і т.д.
Стаж роботи на підприємстві	Випробувальний термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д.
Суміжна взаємодопомога	Консультавання; виконання частини роботи; інша участь
Соціальні виплати і пільги	Оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	Внесення раціональної продукції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; результат упровадження
Керівництво групами	Створена під завдання творча група, відділ, підрозділ
Кар'єрне зростання	Рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

Примітка. *Джерело: [26].

Стимулювання праці сприяє зміцненню лояльності та стабільності колективу. Всі працівники, які отримують можливість для розвитку та створення комфортних умов роботи, залишаються працювати в підприємстві на довгий термін. Це дозволяє знизити плинність кадрів та відповідно зменшує витрати на найм і навчання нових співробітників.

Також стимулювання покращує моральний клімат у колективі. Коли люди бачать, що їхні досягнення цінуються і винагороджуються, це створює атмосферу взаємоповаги та підтримки. Така атмосфера позитивно впливає на командну роботу, допомагаючи досягати ефективності у виконанні спільних завдань.

Заохочення працівників до генерування нових ідей і вдосконалення робочих процесів сприяє розвитку підприємства, робить його більш гнучким та здатним адаптуватися до змін на ринку. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним в умовах постійних змін та за рахунок впровадження інновацій.

Крім того, стимулювання праці допомагає задовольняти потреби самих працівників. Коли співробітники отримують належну оцінку своїх зусиль, вони почуваються більш задоволеними від своєї роботи. Це не тільки підвищує їхню продуктивність, але й сприяє їхньому благополуччю, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Важливим аспектом є й покращення репутації підприємства. Підприємства, які активно займаються мотивацією своїх працівників і створюють для них комфортні умови, здобувають позитивну репутацію на ринку праці. Це допомагає залучати кваліфікованих спеціалістів, підтримувати високий рівень професіоналізму та залишатися привабливим роботодавцем для потенційних кандидатів.

Від правильного застосування методів мотивації залежить не лише продуктивність працівників, а й атмосферний клімат в організації, здатність швидко адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність.

Таким чином, стимулювання праці у підприємстві є невід'ємною частиною успішного управління людськими ресурсами, яке впливає на продуктивність, мотивацію працівників і досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Саме ефективна система стимулювання праці створює умови для залучення і утримання кваліфікованих кадрів, знижує плинність працівників і покращує моральний клімат в колективі. Виокремлення правильних стимулів, що враховують

як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, сприяє досягненню високих результатів і зміцненню лояльності до підприємства. У свою чергу, недооцінка або ігнорування стимулювання праці може призвести до зниження ефективності, втрати конкурентоспроможності та погіршення внутрішнього клімату у підприємстві.

1.3. Методичні підходи до стимулювання праці у підприємстві

Основною метою стимулювання є формування у працівників внутрішньої зацікавленості у досягненні результатів, що відповідають стратегічним цілям підприємства. Правильно організована система стимулів допомагає не лише залучити працівників до виконання виробничих завдань, але й утримати цінні кадри, підвищити їхню мотивацію та продуктивність праці. У сучасних умовах конкурентного ринку це відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства.

Тому, реалізація системи мотивації та заохочення працівників дуже важлива і на практиці це здійснюється шляхом застосування різноманітних методів. На думку Сардака С. Е. до них належать економічні, адміністративні, організаційно-виробничі, соціальні та морально-психологічні інструменти, сукупність яких представлено на рис. 1.2. При цьому важливо враховувати, що ефективна система стимулювання не може бути універсальною для всіх підприємств – вона має враховувати індивідуальні особливості колективу, корпоративну культуру, рівень розвитку підприємства та специфіку його діяльності.

Варто відмітити, що система стимулювання працівників охоплює сукупність заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності персоналу підприємства, що у підсумку сприяє зростанню продуктивності та якості виконуваної роботи. Важливо розуміти, що ефективність стимулювання залежить не лише від його змісту, але й від здатності адаптувати його до конкретної ситуації, потреб працівників та особливостей організаційної культури.



Рис. 1.2. Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах*

Примітка. *Джерело: [35].

Залежно від специфіки господарської діяльності, підприємства можуть застосовувати різне співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів.

В цілому усі форми стимулювання умовно поділяються на три основні категорії: матеріальні (пов'язані з матеріальним добробутом), нематеріальні (що впливають на психологічний стан та самореалізацію) та змішані (рис. 1.3).

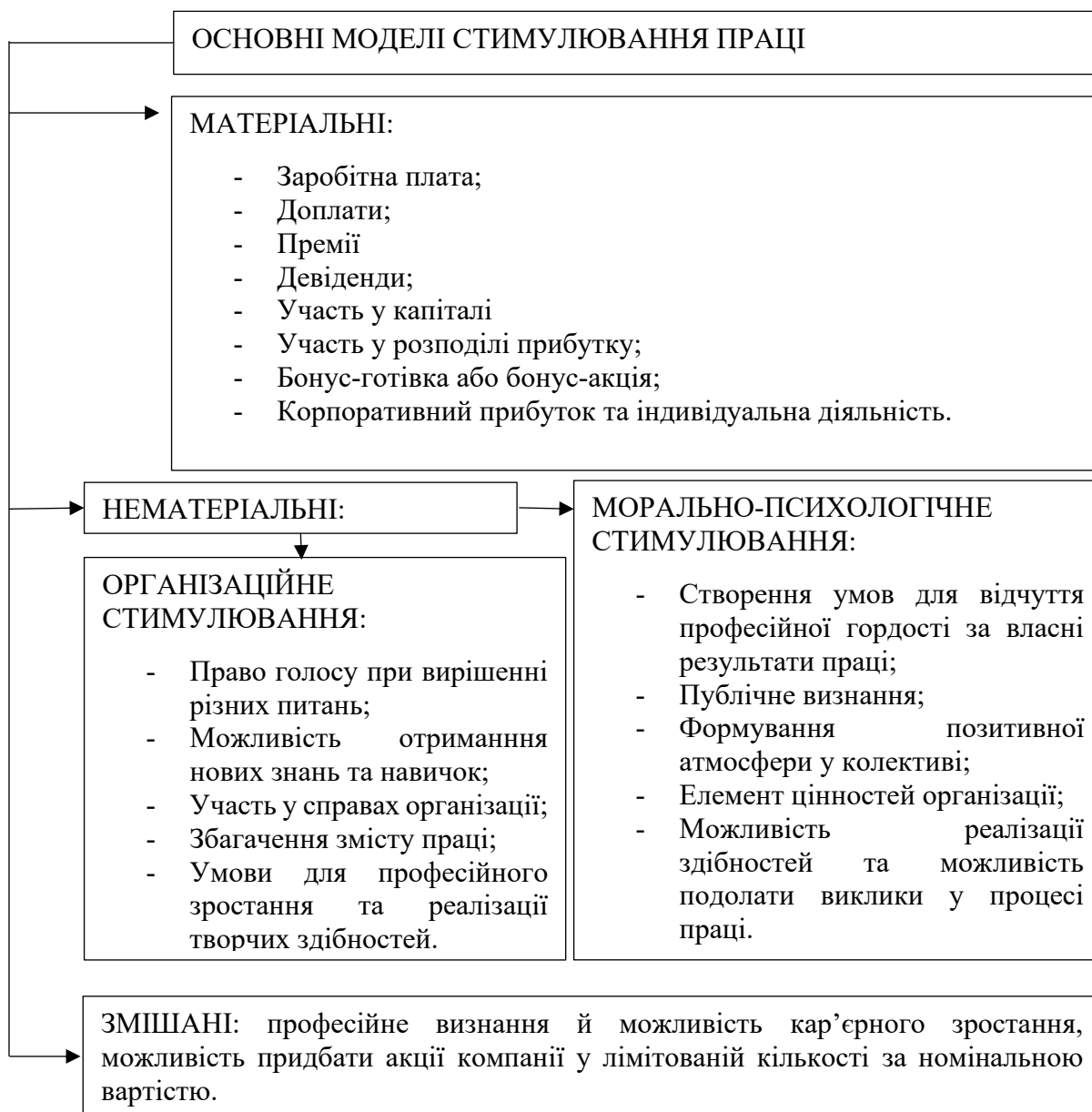


Рис. 1.3. Основні моделі стимулювання праці*

Примітка. *Джерело: [12].

Структура заробітної плати складається з наступних її видів:

– основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

– додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

– інших заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [20].

Отже, від того, наскільки ефективно побудована система заробітної плати, залежить не лише рівень мотивації працівників, а й загальна продуктивність підприємства. У табл. 1.5 наведено характеристику окремих видів системи оплати праці у підприємстві, які є актуальними на сьогоднішній день.

Нематеріальні методи стимулювання відіграють вагомую роль у формуванні стабільної мотивації працівників, оскільки спрямовані на задоволення їхніх соціальних, професійних і психологічних потреб. Ці методи не мають прямого грошового вираження, проте здатні суттєво впливати на трудову активність та рівень залученості персоналу. Зокрема, йдеться про організаційні форми стимулювання, які включають надання працівникам права голосу при вирішенні важливих питань, можливість проходження професійного навчання, участь у стратегічних проєктах підприємства та створення умов для розкриття творчого потенціалу. Важливе значення мають також можливості кар'єрного зростання, збагачення змісту праці та участь у процесах управління [21].

Характеристика різновидів системи оплати праці у підприємстві

Система оплати праці	Коротка характеристика системи
1	2
Контролю денного виробітку	Тарифна ставка за годину роботи може змінюватися залежно від прийнятих законодавством термінів та умов оплати відповідно до конкретного тарифного розряду. Рішення про її збільшення чи зменшення приймається з урахуванням таких чинників, як ступінь виконання встановлених норм, ефективність використання робочого часу, дотримання правил трудової дисципліни та наявність суміщення професій. Кожен з цих показників аналізується окремо, після чого формується комплексна оцінка, яка й визначає подальший розмір тарифної ставки.
Грейдів	Підхід базується на оцінці значущості кожної посади з урахуванням її ролі в реалізації стратегічних цілей підприємства. Такий підхід сприяє формуванню прозорої та справедливої системи винагород, забезпечує раціональне управління фондом заробітної плати та відкриває працівникам зрозумілі шляхи професійного зростання. Його основою є аналіз ключових характеристик трудової діяльності, що дозволяє уникнути упередженості в процесі нарахування оплати: працівник отримує чітке пояснення щодо принципів розрахунку його заробітної плати. Система оцінювання посад передбачає використання набору критеріїв, які підприємство визначає самостійно відповідно до своїх потреб. Найчастіше ці чинники згруповані в три основні категорії: знання та досвід, необхідні для виконання завдань; інтелектуальні та фізичні зусилля, які докладаються у процесі роботи; а також рівень відповідальності, покладеної на працівника.
Диференційна, яка базуються на застосуванні декількох її ставок залежно від рівня виконання норм	Існує два основних підходи до нарахування заробітку. Перший – це пряма відрядна система з фіксованою погодинною оплатою, яка передбачає виплату за тарифною ставкою за фактично відпрацьований час у разі, якщо продуктивність праці не відповідає встановленим нормам. Такий механізм подібний до відрядно-прогресивної моделі оплати. Другий варіант – відрядно-регресивна система, за якої зростання виробітку не веде до пропорційного зростання заробітної плати. У випадку невиконання норм забезпечується мінімальна погодинна оплата відповідно до тарифу. Цей тип винагороди зазвичай застосовується на роботах, що потребують значного обсягу ручної праці, мають складнощі з нормуванням і базуються на попередньому досвіді працівників.
За знання	Передбачає винагороду за оволодіння додатковими вміннями та знаннями, а не за вклад у загальногосподарські результати діяльності підприємства.
За компетенцію	Застосовують для керівників і спеціалістів, які мають чітко визначені та затверджені вимоги до виконання функціональних обов'язків.

Продовження табл. 1.5

1	2
З врахуванням заслуг	Базується на оцінці професійних здібностей і особистих характеристик працівника, з урахуванням обсягів виконаної роботи та її якості.
Безтарифна	Ставить заробіток працівника у повну залежність від кінцевих результатів роботи трудового колективу. В основі системи є принцип економічної самостійності підприємств і вона має доцільність там, де: <ul style="list-style-type: none"> – точно можна врахувати всі кінцеві результати роботи; – створені відповідні загальні умови для зацікавленості та відповідальності за кінцеві результати роботи трудового колективу; – члени трудового колективу знають один одного та довіряють своїм керівникам; – колектив (невеликий) із сталим штатом співробітників, враховуючи керівників, спеціалістів та робітників.

Примітка. *Джерело: [12].

Особливе місце серед нематеріальних стимулів посідає морально-психологічне стимулювання. Воно передбачає визнання досягнень працівників через різні форми: відзнаки, подяки, публічні привітання, нагородження почесними грамотами тощо. Крім того, надзвичайно важливими є сприятливий психологічний клімат у колективі, довірчі стосунки між керівництвом і підлеглими, а також можливість працівника відчувати свою цінність для організації. Такі умови формують почуття професійної гордості, підвищують лояльність та мотивацію з метою досягнення високих результатів.

Окрему групу становлять змішані методи стимулювання, які поєднують у собі як матеріальні, так і нематеріальні елементи. Наприклад, це може бути професійне визнання у поєднанні з можливістю придбання акцій підприємства за пільговою ціною або отримання додаткових соціальних гарантій на тлі кар'єрного просування. Такий підхід дозволяє охопити як прагнення працівника до фінансової стабільності, так і його потреби у самореалізації та соціальній оцінці. Отже, комбінування матеріальних і нематеріальних методів стимулювання є ключовим для створення гармонійної системи мотивації, яка забезпечує не лише матеріальний

добробут працівників, а й їхній внутрішній стимул до продуктивної та результативної роботи [12].

Таким чином, система стимулювання праці повинна бути всебічно продуманою і враховувати як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання праці у підприємстві. Матеріальні стимули – такі як заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії – залишаються ключовими елементами мотивації, особливо коли йдеться про забезпечення економічної стабільності. Проте ефективність їх дії значно посилюється за умови поєднання з гнучкими формами оплати праці, які враховують кваліфікацію, внесок у результат, професійний рівень і особисті заслуги працівників.

Водночас нематеріальні стимули – можливість кар'єрного зростання, професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, моральне визнання, сприятливий психологічний клімат – відіграють важливу роль у формуванні стійкої та глибокої мотивації. Саме поєднання матеріальних і нематеріальних методів у змішаних системах стимулювання дозволяє створити гармонійну мотиваційну модель, що сприяє залученню персоналу до досягнення високих результатів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «УКРЕЛІТАГРО»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Група компаній Vitagro є одним із провідних гравців аграрного сектору України, що веде різнобічну діяльність у сфері сільського господарства. Ключовими напрямками роботи підприємства є рослинництво, тваринництво, виробництво комбікормів, послуги елеваторів, а також переробка сільськогосподарської продукції. Компанія працює за принципом замкненого циклу виробництва – від вирощування культур та утримання поголів'я до збуту кінцевого продукту.

Історія бере свій початок з 1999 року, коли у місті Волочиськ виникло приватне підприємство «Промислова компанія», яке спочатку спеціалізувалося на реалізації паливно-мастильних матеріалів. Засновником підприємства став Сергій Лабазюк – відомий український політик і почесний президент групи компаній [22, 23].

Із часом підприємство розширило свою діяльність, змінило назву на ПП «Аграрна компанія» та розпочало роботу в аграрному секторі. Вже за три роки компанія отримала у розпорядження 3 тис. га землі в Хмельницькій області та перейшла до вирощування овочевих культур для продажу бізнес-клієнтам.

На сьогодні земельний банк компанії становить 85 тисяч гектарів, що дає змогу ефективно організовувати сівозміну та забезпечувати стабільні врожаї.

У 2003 році компанія вийшла на новий рівень, розпочавши виробництво продукції хімічної промисловості для агросектору. Це дало старт новому напрямку – ПП «Vitagro Partner», який займається виготовленням засобів для стимуляції росту рослин, підвищення врожайності та збереження родючості ґрунтів [22].

У 2005 році було розширено діяльність у напрямку тваринництва. Розпочали

вирощування великої рогатої худоби з метою виробництва молока. Сьогодні підприємство має 7 ферм, на яких тварини розподілені за віком і станом для належного догляду, обліку та ветеринарного супроводу.

Подальше розширення діяльності передбачало висадку садів плодкових культур (яблуні, груші) на площі понад 700 га у Волочиському районі. Для зберігання врожаю компанія використовує технології зниження вмісту кисню та наповнення CO₂, що сповільнює процеси старіння фруктів. Продукція проходить очищення, сортування та підготовку для продажів у вигляді пюре, соків, концентратів тощо.

У 2013 році компанія розпочала діяльність зі зберігання зерна, збудувавши елеватори потужністю 5 тис. тонн із швидкістю прийому 8–10 тонн на годину. У 2017 році було запущено ще одну потужну лінію. Зберігають пшеницю, сою, горох, ріпак, ячмінь, гірчицю. В умовах труднощів з експортом елеватори набули стратегічного значення – вони дозволяють утримувати зернову сировину на внутрішньому ринку та виробляти товари з високою доданою вартістю, які легше експортувати (крупни, комбікорми, хлібобулочні вироби).

Загалом Vitagro – це диверсифікований агрохолдинг, який об'єднує 14 напрямів діяльності: агровиробництво, рослинництво, захист культур, годівля тварин, енергетика (включаючи біоетанол і біометан), екологічні рішення, виробництво будматеріалів тощо. До групи Vitagro входять такі підприємства: Vitagro Partner, Аграрна компанія 2004, Vitagro Nutrition, Vitagro Energy, URD, КЕРАТЕРМ, ТОВ «Укрелітагро» і т.д. Уся діяльність сконцентрована в Хмельницькій області та сусідніх регіонах [48, 49].

Отже, Товариство з обмеженою відповідальністю компанія «Укрелітагро» (далі – ТОВ «Укрелітагро») є одним із ключових підприємств агропромислової групи Vitagro. Підприємство було офіційно зареєстровано 10 вересня 2007 року та розташоване в селі Михнів Ізяславського району Хмельницької області. Засновником підприємства є Петро Петрович Лабазюк, а на посаді керівника –

Володимир Костянтинович Корнійчук.

Проаналізувавши дані про державну реєстрацію на веб-сайті та у статуті ТОВ «Укрелітагро», було узагальнено інформацію про підприємство (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація про реєстрацію ТОВ «Укрелітагро»*

Показник	Зміст
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»
Назва іноземною мовою	КОМПАНІА UKRELITAGRO, LIMITED LIABILITY COMPANY
Код ЄДРПОУ	30868790
Засновник	ЛАБАЗЮК Петро Петрович
Директор	КОРНІЙЧУК Володимир Костянтинович
Адреса	30346, Україна, Ізяславський р-н, Хмельницька обл., село Михнів, вулиця Центральна, будинок, 64
Розмір статутного капіталу	323 200,00 грн

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [42, 43].

Завдяки добре налагодженій організаційній структурі та ефективному управлінню, ТОВ «Укрелітагро» стабільно демонструє високі виробничі показники, забезпечуючи відмінну якість продукції на кожному етапі аграрного циклу. Підприємство активно впроваджує новітні технології, а також здійснює екологічно відповідальну діяльність, спрямовану на збереження родючості ґрунтів і раціональне використання природних ресурсів.

З метою забезпечення чіткого розподілу обов'язків та координації між усіма підрозділами організаційна структура ТОВ «Укрелітагро» представлена у вигляді лінійно-функціональної моделі, що передбачає чітке підпорядкування та спеціалізацію окремих функціональних підрозділів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Укрелітагро»*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних підприємства.

Актуальними викликами з якими зіштовхнулося ТОВ «Укрелітагро» стали: брак персоналу через мобілізацію, труднощі з логістикою та недостатня державна підтримка. Попри це, підприємство демонструє стабільні результати. Дані про фінансові показники діяльності ТОВ «Укрелітагро» у період з 2022 по 2024 рік наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ «Укрелітагро», тис. грн***

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	429 912	505 269	805 138	187,28
Собівартість реалізованої продукції	330 125	452 875	646 118	195,72
Валовий прибуток	99 787	52 394	159 020	159,36
Інші операційні доходи	193 476	157 121	260 322	134,55
Адміністративні витрати	3 896	9 480	22 423	575,54
Витрати на збут	47 523	26 630	51 495	108,36
Інші операційні витрати	34 661	32 692	16 061	46,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	207 183	140 713	329 363	158,97
Фінансові доходи	220	1 328	148	67,27
Інші доходи	869	263	913	105,06
Фінансові витрати	11 044	30 140	20 924	189,46
Інші витрати	125	19	5	4,00
Фінансовий результат до оподаткування	197 103	112 145	308 582	156,56
Чистий фінансовий результат	197 103	112 145	308 582	156,56

Примітка. *Систематизовано автором на основі даних підприємства.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Укрелітагро» за період з 2022 по 2024 рік демонструють виражену позитивну траєкторію розвитку. Основні фінансові показники чітко вказують на значне збільшення обсягів діяльності та покращення продуктивності роботи підприємства.

Найперше, помітно зростає чистий дохід від реалізації продукції

ТОВ «Укрелітагро» протягом 2022–2024 років. У 2022 році він становив 429 912 грн. У 2023 році чистий дохід зріс до 505 269 грн, а у 2024 році даний показник сягнув 805 138 грн. Це може вказувати як на розширення ринків збуту, так і на збільшення обсягів виробництва. Протягом досліджуваного періоду собівартість реалізованої продукції зросла на 95,72 %. Проте, темпи зростання валового прибутку вказують на збереження прибутковості основної діяльності підприємства.

Варто відмітити, що інші операційні доходи у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшення, але в 2024 році вони різко зросли до 260 232 тис. грн – майже в 2,6 рази, порівняно з 2022 роком. Це може бути наслідком вдалих інвестиційних чи комерційних операцій підприємства, які не мають безпосереднього відношення до виробництва.

Адміністративні витрати та витрати на збут теж суттєво збільшились, що типово для підприємств, які активно масштабують свою діяльність. Слід відмітити, що адміністративні витрати зросли більше як у 5 разів, що може свідчити як про розширення управлінських функцій, так і про потребу в ефективнішому контролі за витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році становив 329 360 тис. грн, що майже в 1,6 рази більше, якщо порівнювати з 2022 роком. Це свідчить про зростання ефективності операційної діяльності підприємства. Водночас, фінансові доходи у 2024 році знизались, проте їх частка у загальній структурі доходів була невеликою, тому це не справило значного впливу на загальну прибутковість.

Чистий фінансовий результат до оподаткування за три роки збільшився з 208 865 тис. грн до 339 582 тис. грн. Після сплати податків чистий прибуток у 2024 році досяг 308 582 тис. грн, що на 56,56 % більше, аніж у 2022 році.

Для кращого розуміння та більш поглибленого аналізу витрат підприємства на рис. 2.2. наведено динаміку елементів операційних витратах ТОВ «Укрелітагро».

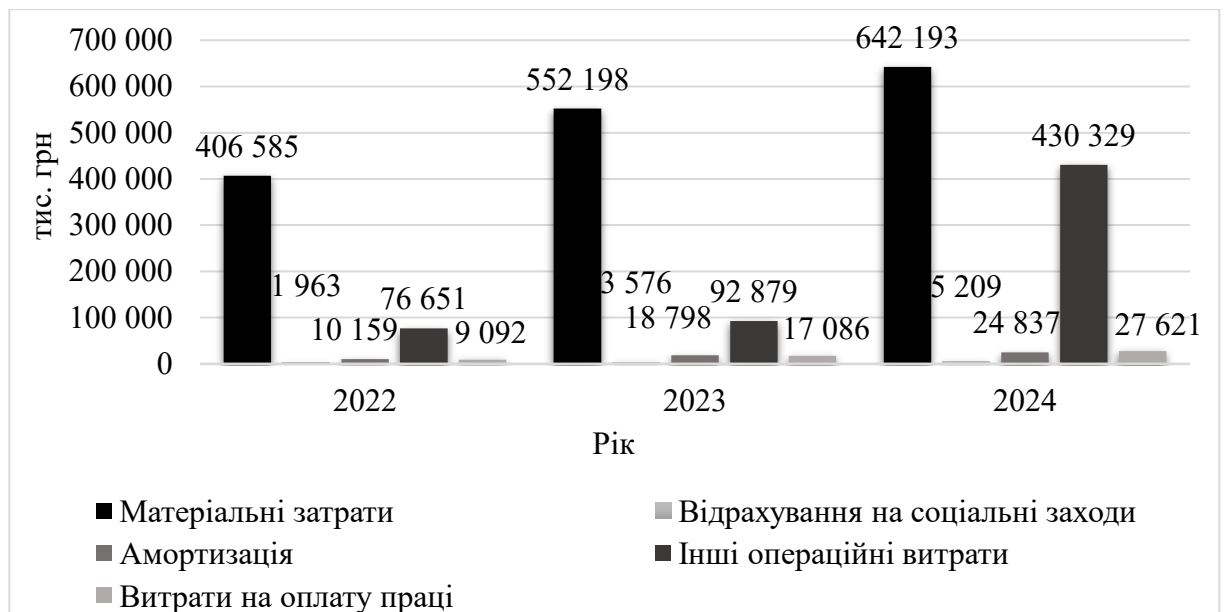


Рис. 2.2. Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «Укрелітагро»*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.2, найбільша частка у структурі елементів операційних витрат протягом 2022-2024 рр. у ТОВ «Укрелітагро» припадала на матеріальні затрати, які зросли з 406585 тис. грн у 2022 р. до 642193 тис. грн у 2024 р. Така тенденція пояснюється в першу чергу значним зростанням цін на паливо та електроенергію протягом досліджуваного періоду у зв'язку з воєнним станом.

Щодо витрат на оплату праці, то вони поступово зростали. У 2022 році витрати на оплату праці становили 9092 тис. грн, у 2023 році витрати зросли до 17086 тис. грн, у 2024 році витрати склали 27621 тис. грн. Відповідно пропорційно зростанню витрат на оплату праці зросли й відрахування на соціальні заходи.

Показник амортизації протягом 2022-2024 рр. у ТОВ «Укрелітагро» зріс більш ніж вдвічі, що свідчить про значний знос основних засобів. Варто відмітити, що інші операційні витрати зросли з 76651 тис. грн у 2022 р. до 430329 тис. грн у 2024 р.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що

ТОВ «Укрелітагро» є структурно і економічно потужним підприємством агропромислового комплексу, яке входить до складу однієї з найдинамічніших груп компаній України – Vitagro.

Завдяки чітко вибудованій системі управління, впровадженню сучасних технологій, зосередженості на принципах сталого розвитку та диверсифікації видів діяльності, підприємство демонструє високі показники діяльності. Попри зовнішні виклики, включаючи воєнні ризики, логістичні труднощі та обмеження експорту, підприємство має фінансову стійкість.

Зростання чистого прибутку у 2024 році свідчить про ефективність управлінських рішень, вдалу адаптацію до змін зовнішнього середовища та стратегію сталого розвитку. Таким чином, ТОВ «Укрелітагро» відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону та розвитку сільського господарства в Україні.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу у ТОВ «Укрелітагро»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, зокрема аграрного, багато в чому залежить від людського капіталу – рівня професійної підготовки, мотивації, стабільності та злагодженої роботи персоналу тощо. Тому аналіз якісного складу та плинності кадрів має важливе значення для виявлення слабких місць у кадровій політиці та прийняття управлінських рішень щодо її вдосконалення.

Першочерговим етапом дослідження є аналіз динаміки кількості працівників ТОВ «Укрелітагро» (табл. 2.3).

У період з 2022 по 2024 рік ТОВ «Укрелітагро» демонструє стійку тенденцію до збільшення штату. Загалом, середньооблікова чисельність працівників зросла від 131 особи у 2022 році до 139 у 2024 році, або на 6,1%. Це є свідченням стабільного функціонування підприємства та її можливості забезпечувати нові робочі місця.

Динаміка кількості працівників ТОВ «Укрелітагро», осіб*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.	33	33	36	109,1
– керівники	6	6	7	116,7
– спеціалісти	26	26	29	111,5
Виробничий персонал, усього	98	104	103	105,1
– основні робітники	78	86	80	102,6
– допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	20	18	23	115,0
Середньооблікова чисельність персоналу	131	137	139	106,1

Примітка. *Розраховано на основі звітності підприємства

Схематично динаміка кількості працівників ТОВ «Укрелітагро» зображена на рис. 2.3.

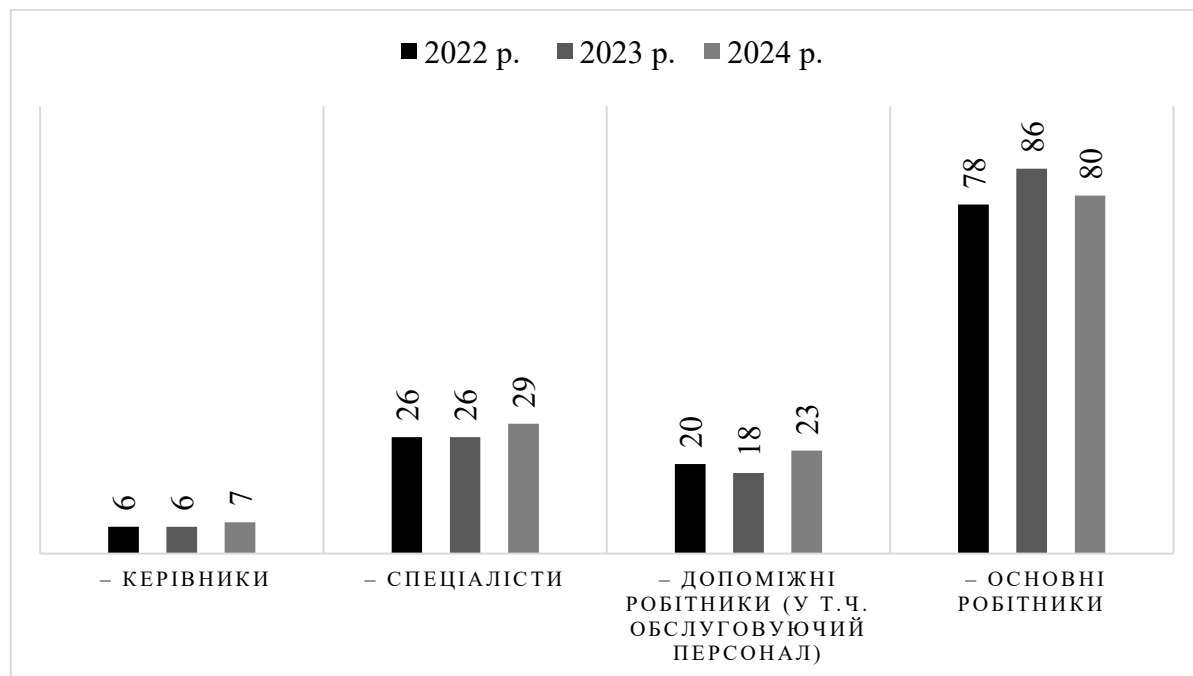


Рис. 2.3. Динаміка кількості працівників ТОВ «Укрелітагро»*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства.

Як видно з рис. 2.3, найбільш виразні зміни спостерігаються серед адміністративно-управлінського персоналу, чисельність якого збільшилася з 33 до 36 осіб, або на 9,1%. Зростання у цій групі відбулося як за рахунок збільшення кількості керівного складу (на 16,7%), так і спеціалістів (на 11,5%), що вказує на посилення управлінського апарату і, можливо, на розширення функціональних обов'язків.

Щодо виробничого персоналу, то його чисельність також збільшилася – з 98 до 103 осіб (на 5,1%). При цьому основні робітники демонструють незначний приріст на 2,6%, тоді як допоміжні робітники збільшилися на 15%, що може свідчити про модернізацію виробництва або підвищену увагу до технічного обслуговування та підтримки.

Загалом, така динаміка вказує на збалансований підхід до кадрової політики підприємства: з одного боку – посилення управлінського сегмента, з іншого – збереження та незначне розширення виробничого потенціалу.

Одним із ключових аспектів якісного складу персоналу є рівень професійної підготовки працівників. У діяльності аграрного підприємства, такого як ТОВ «Укрелітагро», саме наявність кваліфікованих кадрів визначає здатність ефективно управляти виробничими процесами, застосовувати сучасні агротехнології, правильно обслуговувати технічне обладнання та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Варто також звернути увагу на рівень освіти працівників, адже саме освітній потенціал дозволяє колективу не тільки виконувати інструкції, а й пропонувати нові підходи до вирішення виробничих завдань. Працівники з профільною освітою краще орієнтуються в сучасних вимогах до агробізнесу, мають аналітичне мислення та здатність до безперервного навчання, що особливо актуально в умовах впровадження інновацій.

Окрім професійних та освітніх характеристик, важливо також враховувати рівень залученості працівників до внутрішніх процесів підприємства. Висока

залученість сприяє зростанню відповідальності, ініціативності та загальної продуктивності персоналу. Успішні аграрні компанії, такі як ТОВ «Укрелітагро», прагнуть формувати корпоративну культуру, що підтримує активну участь працівників у прийнятті рішень, обговоренні нововведень та вдосконаленні виробничих процесів.

Віковий склад колективу має важливе значення для ефективного управління персоналом. В ТОВ «Укрелітагро» переважають працівники зрілого віку, що забезпечує стабільність, тоді як молодь, поступово залучаючись до роботи, вносить інноваційні підходи та новітнє бачення.

У сукупності ці чинники формують цілісну картину кадрового потенціалу підприємства, яка дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації роботи персоналу, мотиваційних програм та стратегічного планування людських ресурсів. Проаналізувавши дані підприємства, нами було сформовано динаміку якісного складу ТОВ «Укрелітагро», що представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «Укрелітагро», осіб*

Структура працівників	Чисельність працівників на кінець року					
	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	2024 рік	Питома вага, %
1. За віком, років:						
Молодші 30 років	15	11,5	18	13,1	21	15,1
30-40 років	30	22,9	32	23,4	33	23,7
40-50 років	45	34,3	46	33,6	47	33,8
Старші 50 років	41	31,3	41	29,9	38	27,3
2. За статтю:						
Чоловіки	99	75,6	101	73,7	102	73,4
Жінки	32	24,4	36	26,3	37	26,6
3. За освітою:						
Наявна вища освіта	102	77,9	106	77,4	110	79,1
Без вищої освіти	29	22,1	31	22,6	29	20,9
Всього	131	100	137	100	139	100

Примітка. *Систематизовано автором на основі даних підприємства.

Схематично динаміка якісного складу персоналу ТОВ «Укрелітагро» за віком зображена на рис. 2.4.

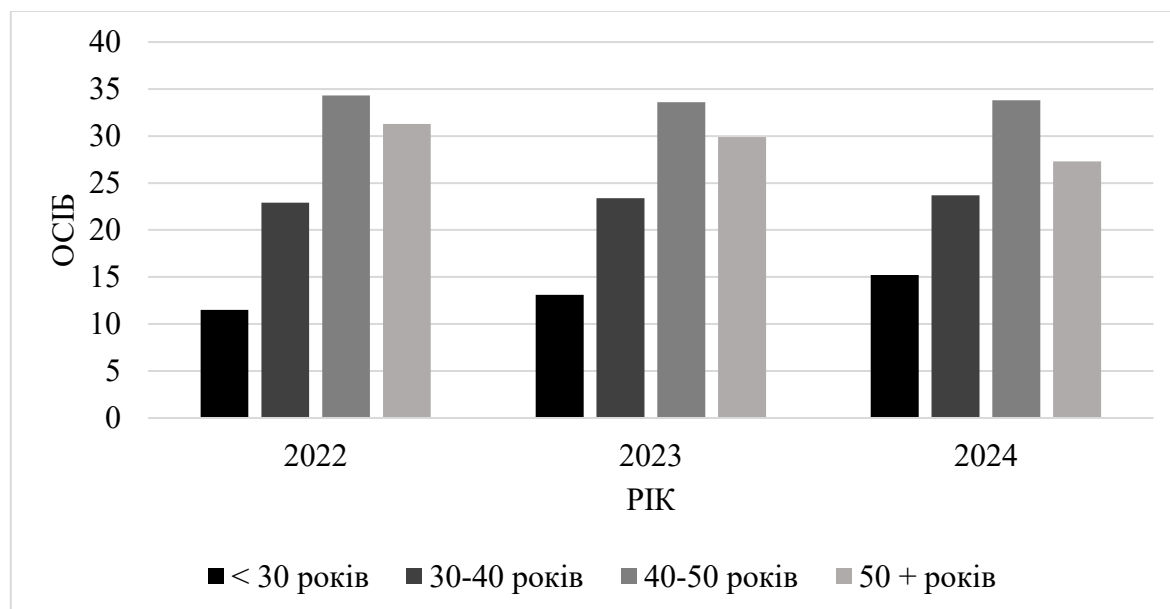


Рис. 2.4. Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «Укрелітагро» за віком*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.4, в період з 2022 по 2024 роки спостерігається позитивна динаміка якісного складу персоналу ТОВ «Укрелітагро». Загальна кількість працівників зросла з 131 до 139 осіб. Частка молоді до 30 років поступово збільшується (з 11,5% до 15,1%), що вказує на оновлення колективу та впровадження сучасного бачення. Основу персоналу стабільно складають працівники віком 40–50 років, зберігаючи провідну частку (близько 34%). Частка працівників віком понад 50 років знижується, що вказує на поступове омолодження кадрів.

На рис. 2.5 зображено динаміку якісного складу персоналу ТОВ «Укрелітагро» за статтю.

Згідно рис. 2.5, протягом досліджуваного періоду у ТОВ «Укрелітагро» спостерігається переважання чоловіків, їх частка збільшилася до 73,4% у 2024 році. Це пояснюється специфікою діяльності підприємства, а саме агровиробництвом, що

відповідно потребує значної частини працівників чоловічої статі.

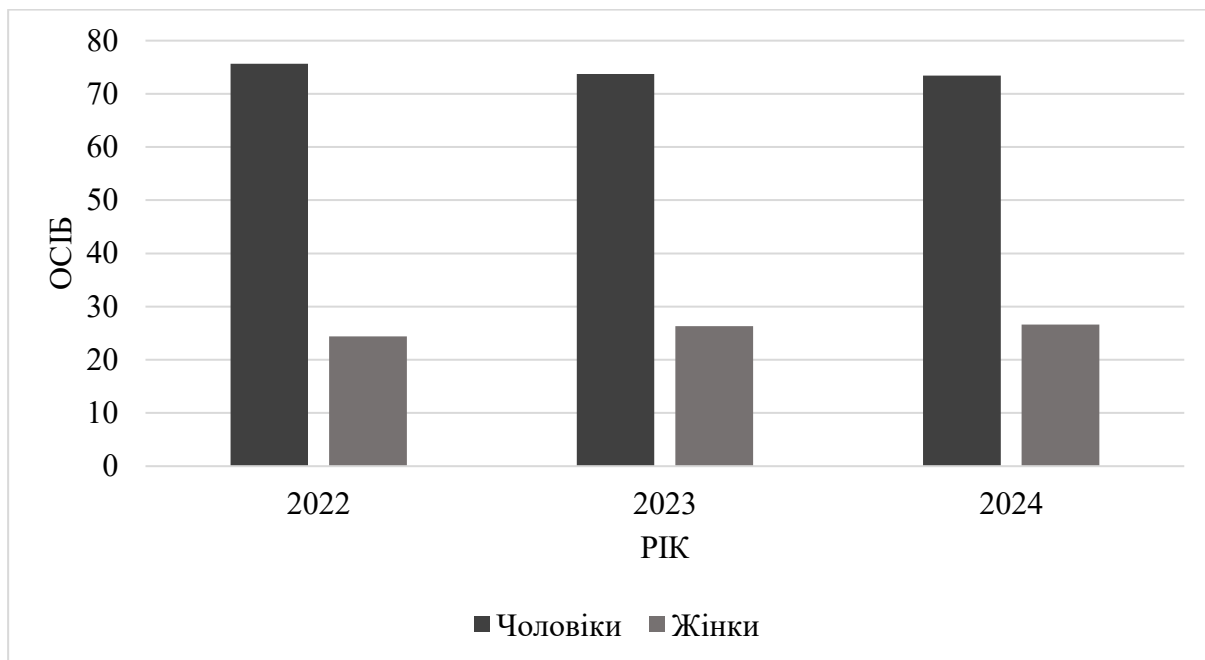


Рис. 2.5. Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «Укрелітагро» за статтю*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства.

Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «Укрелітагро» за освітою зображена на рис. 2.6.

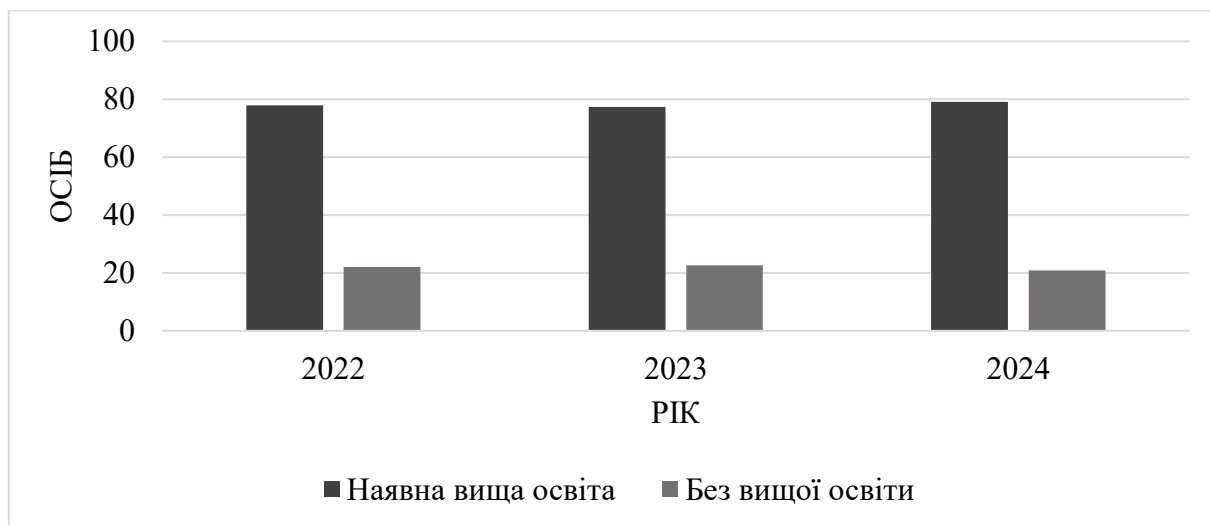


Рис. 2.6. Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «Укрелітагро» за освітою*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства.

Проаналізувавши дані рис. 2.6 видно, що понад 79% персоналу мають вищу освіту, що свідчить про високий рівень кваліфікації працівників та зростаючий професійний потенціал ТОВ «Укрелітагро».

Не менш важливою характеристикою трудового колективу є показник плинності кадрів, який безпосередньо впливає на стабільність внутрішніх процесів. Для ТОВ «Укрелітагро» підтримка стабільного складу персоналу є одним із ключових пріоритетів, адже злагоджена команда – це фундамент надійного виконання сезонних робіт та забезпечення високої якості продукції. У табл. 2.5 наведено аналіз руху персоналу ТОВ «Укрелітагро» за період з 2022 по 2024 рік.

Таблиця 2.5

Аналіз руху персоналу ТОВ «Укрелітагро» протягом 2022-2024 років, осіб*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Прийнято працівників	18	22	14	77,8
Вибуло працівників у т.ч.:	12	16	11	91,7
- за власним бажанням	7	9	6	85,7
- звільнено за порушення трудової дисципліни	2	4	3	150,0
- звільнено через скорочення штату	3	3	2	66,7
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,092	0,117	0,079	-0,013
Коефіцієнт плинності кадрів	0,069	0,095	0,065	-0,004
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,137	0,161	0,101	-0,036
Загальний коефіцієнт обороту	0,229	0,278	0,180	-0,049
Середньооблікова чисельність персоналу	131	137	139	106,1

Примітка. *Розраховано на основі звітності підприємства

Аналіз динаміки руху персоналу ТОВ «Укрелітагро» свідчить про певні коливання у кадровому складі підприємства. Найбільшу активність у зміні кадрового складу було зафіксовано у 2023 році, коли кількість прийнятих працівників сягнула 22 особи, а вибулих – 16.

У 2024 році спостерігається зниження кількості як прийнятих, так і

звільнених працівників, що може свідчити про стабілізацію кадрової політики. Зокрема, кількість звільнень за власним бажанням зменшилася до 6 осіб, а випадки звільнень за порушення трудової дисципліни залишаються поодинокими, хоча й зросли у порівнянні з 2022 роком. Скорочення штатів поступово зменшується, що свідчить про стабільне функціонування підприємства.

Коефіцієнти руху кадрів також демонструють позитивну динаміку. У 2024 році коефіцієнт вибуття знизився до 0,079, коефіцієнт плинності – до 0,065, а коефіцієнт прийняття кадрів становив 0,101. Загальний коефіцієнт обороту персоналу у 2024 році зменшився на 0,049 % порівняно з 2022 роком, що є позитивним показником і вказує на зменшення кадрової плинності.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Укрелітагро» поступово оптимізовує роботу з персоналом, демонструючи зниження рівня плинності кадрів і стабілізацію чисельності працівників.

Проаналізувавши якісний склад та плинність персоналу у ТОВ «Укрелітагро» можна зазначити про позитивну динаміку у формуванні трудового колективу підприємства. Зростання частки молодих працівників, стабільність вікової структури та високий рівень освіти персоналу свідчать про стратегічну орієнтацію підприємства на оновлення та професіоналізацію кадрів.

Стабілізація показників плинності кадрів, зменшення кількості звільнень і водночас поступове розширення штату підтверджують ефективність кадрової політики та сприятливий внутрішній клімат у колективі. Всі ці чинники формують основу для подальшого розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність в аграрному секторі.

2.3. Оцінка ефективності стимулювання праці персоналу ТОВ «Укрелітагро»

Стимулювання праці є одним із важливих інструментів управління людськими ресурсами, який безпосередньо впливає на ефективність роботи

співробітників, їх мотивацію і загальну ефективність ведення бізнесу. Для ТОВ «Укрелітагро», яке працює в аграрному секторі, створення належної системи стимулювання є особливо важливим, оскільки результати діяльності значною мірою залежать від людського чинника.

Система стимулювання праці ТОВ «Укрелітагро» – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, стимулювання мотивації працівників та забезпечення стабільного кадрового потенціалу. Він містить як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, які доповнюють один одного, формуючи загальну політику стимулювання підприємства.

Матеріальне стимулювання ТОВ «Укрелітагро» переважно формується за рахунок заробітної плати. Основною формою виплати заробітної плати є погодинно-преміальна, при якій виплачується фіксована заробітна плата за фактично відпрацьований час і преміюються працівники за виконання встановлених виробничих завдань. У деяких відділах виробництва застосовується відрядна оплата праці, яка прямо пов'язує дохід з обсягом виконаної роботи. Цей підхід гарантує справедливий розподіл доходу на основі фактичних внесків працівників.

За виконання норм виробітку, високу трудову дисципліну, ініціативу, участь у впровадженні раціоналізаторських пропозицій працівникам ТОВ «Укрелітагро» виплачуються місячні або щоквартальні премії. Додаткові надбавки надаються за стаж роботи на підприємстві, кваліфікацію, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Бонуси мають гнучкий характер і можуть бути виплачені до свят, у разі участі в корпоративних проєктах або за підсумками року.

З метою поглибленого розуміння ефективності впровадженої системи стимулювання важливо розглянути її практичне втілення через аналіз динаміки заробітної плати за різними категоріями працівників. Такий підхід дозволяє оцінити не лише рівень матеріальної винагороди, а й ступінь відповідності мотиваційної політики стратегічним цілям підприємства, рівню продуктивності праці та вимогам

ринку праці.

У табл. 2.6 наведено рівень оплати праці працівників ТОВ «Укрелітагро» у розрізі основних категорій персоналу протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.6

Динаміка рівня оплати праці працівників ТОВ «Укрелітагро» за категоріями*

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Середньомісячна заробітна плата, грн	Темп зростання заробітної плати, %
Адміністративно-управлінський персонал:			
2022	33	18 000	-
2023	33	20 000	111,1
2024	36	22 500	112,5
Виробничий персонал:			
2022	78	12 000	-
2023	86	12 375	103,1
2024	80	15 750	127,3
Допоміжний персонал:			
2022	20	10 000	-
2023	18	11 500	115,0
2024	23	13 000	113,1

Примітка. *Сформовано автором на основі звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 3.6, адміністративно-управлінський персонал підприємства демонструє стабільність у чисельності працівників із незначним приростом: з 33 осіб у 2022 році до 36 осіб у 2024 році. За цей період середньомісячна заробітна плата для цієї категорії працівників зросла із 18 000 грн до 22 500 грн, що становило підвищення на 11,1% у 2023 році порівняно із 2022 роком та 12,5% у 2024 році порівняно із 2023 роком. Це свідчить про цілеспрямоване підвищення рівня винагороди з метою утримання кваліфікованих спеціалістів і стимулювання ефективного управління.

Кількість виробничого персоналу, який у структурі займає найбільшу частку,

також зросла протягом досліджуваного періоду. Також спостерігається підвищення і заробітна плата зросла із 12 000 грн у 2022 році до 15 750 грн у 2024 році. Темпи зростання оплати праці склав 3,1% у 2023 році порівняно із 2022 роком та 27,3% у 2024 році порівняно із 2023 роком. Це відображає активний підхід до мотивації найважливішої категорії працівників, які є основою виробничого процесу.

Середня заробітна плата допоміжного персоналу зросла із 10 000 грн у 2022 році до 13 000 грн у 2024 році. Темпи збільшення склали 15,0% у 2023 році порівняно із 2022 роком та 13,1% у 2024 році порівняно із 2023 роком. Цей показник ілюструє прагнення підприємства підтримувати високий рівень мотивації навіть серед другорядного за функціями, але важливого персоналу.

Загалом аналіз демонструє поступову тенденцію до збільшення заробітної плати для всіх категорій працівників ТОВ «Укрелітагро». Це пояснюється успішною соціальною політикою підприємства, яка сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності співробітників і покращенню загальної продуктивності їхньої роботи.

ТОВ «Укрелітагро» також активно просуває соціальне забезпечення як мотиваційний чинник. Працівники можуть брати участь у добровільному медичному страхуванні, а також компанія забезпечує часткову компенсацію оренди житла та харчування. Крім того, ТОВ «Укрелітагро» інвестує в навчання працівників, фінансуючи участь у професійних курсах, семінарах та навчальних поїздках.

ТОВ «Укрелітагро» приділяє особливу увагу методам нематеріальної мотивації, які формують лояльність та емоційну залученість співробітників. Підприємство публічно відзначає досягнення співробітників на зустрічах, внутрішніх інформаційних бюлетенях і корпоративних заходах. Співробітники отримують реальні можливості для кар'єрного зростання, беручи участь у кадровому резерві та внутрішніх системах навчання. Для деяких категорій працівників запроваджено гнучкий режим роботи, що особливо важливо для жінок

з дітьми та тих, хто поєднує роботу з навчанням. Корпоративна культура, заснована на взаємоповазі, відкритому діалозі та командній взаємодії, сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі.

Для оцінки ефективності наявної системи мотивації було проведено анкетування працівників підприємства, метою якого стало виявлення рівня задоволеності діючими заходами стимулювання. Отримані результати дозволили визначити найважливіші для персоналу стимули, а також виявити аспекти, які потребують покращення. На основі зібраних даних було побудовано діаграму, що відображає розподіл відповідей за основними категоріями стимулюючих чинників.

Для виявлення рівня задоволеності працівників діючою системою стимулювання у ТОВ «Укрелітагро», а також визначення пріоритетних мотиваційних чинників, було проведено анкетування серед персоналу. Участь у дослідженні взяли 89 осіб, що становить близько 64% загальної чисельності персоналу. Серед них – 24 представники адміністративного персоналу (зокрема, 5 керівників і 19 спеціалістів), 65 працівників виробничої сфери, включаючи основних та допоміжних робітників.

Аналіз результатів показав, що більшість респондентів (78%) загалом задоволені чинною системою оплати праці, при цьому 52% оцінили її на «4» з 5 можливих балів, ще 26 % – на найвищій бал. Найбільш ефективною формою матеріального стимулювання більшість працівників визнали премії за досягнення (63%) та надбавки за стаж і кваліфікацію (41%). Помітна частина опитаних (39%) вважає, що відрядна форма оплати є справедливішою, особливо серед основних виробничих робітників.

Серед нематеріальних стимулів респонденти найчастіше відзначали дружню атмосферу на підприємстві (47%), можливість гнучкого графіку (32%) та участь у професійному навчанні (29%). Лише 14% опитаних вважають, що нематеріальні методи стимулювання не мають суттєвого значення. Варто зазначити, що 43% працівників уже брали участь у внутрішніх тренінгах або навчальних поїздках, ще

36% виявили бажання долучитися до таких заходів у майбутньому.

Щодо прозорості системи стимулювання – 58% респондентів вважають її частково прозорою, 22% – повністю прозорою, і 20% – недостатньо зрозумілою. Найбільше запитань виникає щодо критеріїв нарахування премій, що особливо актуально серед допоміжного персоналу.

На основі результатів опитування було побудовано діаграму, яка наочно демонструє розподіл відповідей працівників щодо основних видів стимулювання праці, які вони вважають найефективнішими (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Найефективніші типи стимулювання праці за результатами анкетування працівників ТОВ «Укрелітагро»*

Примітка. *Сформовано автором на основі анкетування.

У ході дослідження встановлено, що метою системи стимулювання праці ТОВ «Укрелітагро» є створення умов, за яких кожен працівник не лише зацікавлений у досягненні результатів своєї праці, а й відчуває себе цінною складовою спільного успіху підприємства. Стимулювання в цьому контексті розглядається як інструмент розвитку людського капіталу, підвищення

конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого функціонування в умовах сучасного аграрного ринку.

Для узагальнення сильних та слабких сторін діючої системи стимулювання праці у ТОВ «Укрелітагро», а також для виявлення потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища, проведено SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Такий підхід дозволяє краще зрозуміти ефективність наявної системи стимулювання в контексті стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз наявної системи стимулювання праці у
ТОВ «Укрелітагро»***

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> - Розвинена система преміювання і надбавок за результати праці - Наявність соціальних гарантій (медстрахування, компенсація оренди житла, харчування) - Інвестування в навчання та розвиток персоналу - Дружня атмосфера, підтримка корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> - Неповна прозорість критеріїв нарахування премій - Обмежене охоплення працівників нематеріальним стимулюванням - Низька інформованість працівників про можливість кар'єрного зростання
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> - Запозичення практик щодо гнучкого графіку та дистанційної роботи - Впровадження цифрових систем оцінки та контролю ефективності праці - Поглиблення співпраці з навчальними закладами та профільними курсами - Розробка персоналізованих програм розвитку для ключових працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення конкуренції за кваліфіковані кадри на аграрному ринку - Зростання інфляції, що знижує реальну цінність стимулювання - Міграція працівників до інших регіонів чи країн - Законодавчі зміни у сфері оплати праці та оподаткуванні

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства.

Таким чином, SWOT-аналіз засвідчує, що система стимулювання праці у ТОВ «Укрелітагро» має значний потенціал для подальшого вдосконалення. Вона ґрунтується на ефективному поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників, проте потребує підвищення прозорості та структурованості. Врахування виявлених

слабких сторін і потенційних загроз дозволить сформувати більш стійку, конкурентоспроможну мотиваційну політику, яка сприятиме збереженню цінного персоналу та покращенню результатів діяльності підприємства.

Отже, проведений аналіз системи стимулювання праці у ТОВ «Укрелітагро» дозволяє зробити висновок, що підприємство сформувало багатокомпонентну модель стимулювання персоналу, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу.

За результатами анкетування встановлено, що більшість працівників позитивно оцінюють чинну систему, зокрема преміювання, надбавки та корпоративні ініціативи щодо професійного розвитку. Водночас виявлено й низку аспектів, які потребують вдосконалення, зокрема – прозорість критеріїв нарахування винагород і ширше залучення персоналу до нематеріальних форм мотивації.

SWOT-аналіз підтвердив наявність як сильних сторін, так і зовнішніх викликів, що актуалізує потребу в гнучкому та стратегічно орієнтованому підході до управління мотивацією персоналу. У перспективі, підвищення ефективності системи стимулювання сприятиме не лише зміцненню кадрового потенціалу, а й зростанню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «УКРЕЛІТАГРО»

3.1. Розробка пропозицій щодо покращення стимулювання праці персоналу ТОВ «Укрелітагро»

На основі проведеного дослідження системи стимулювання персоналу у ТОВ «Укрелітагро» можна зробити висновок, що на підприємстві вже функціонує добре структурована та багатогранна система стимулювання, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні складові (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Наявна система стимулювання праці персоналу у ТОВ «Укрелітагро»*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства.

Працівники позитивно оцінюють діючу практику заохочення, зокрема премії

за досягнення виробничих показників, надбавки за кваліфікацію та стаж, а також можливість професійного зростання через участь у навчальних заходах. Матеріальне стимулювання працівників залишається одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають на продуктивність, лояльність і стабільність персоналу. Важливу роль відіграє й дружня атмосфера в колективі, яка сприяє підвищенню рівня емоційної залученості персоналу.

З метою поглибленого розуміння пріоритетів працівників щодо елементів системи стимулювання, було проведено опитування персоналу. Респондентам запропонували оцінити, які чинники вони вважають найбільш важливими для власної мотивації та задоволеності працею. Отримані результати відображені на рис. 3.2, де представлено відсотковий розподіл значущості таких складових, як рівень заробітної плати, премії та бонуси, кар'єрні можливості, атмосфера в колективі, навчання та розвиток й інше. В опитуванні взяло участь 89 осіб.



Рис. 3.2. Розподіл значущості методів стимулювання серед опитаних працівників ТОВ «Укрелітагро»*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних анкетування.

Проаналізувавши результати, можна чітко зазначити, в якому відсотковому співвідношенні методи стимулювання впливають на співробітників підприємства. Згідно з даними рис. 3.2, найбільш вагомим чинником для персоналу ТОВ «Укрелітагро» залишається заробітна плата – її як ключовий мотиваційний елемент відзначили 27 опитаних, що становить 30,34%. На другому місці – премії та бонуси (24,72%), що свідчить про високу значущість додаткових матеріальних винагород у підвищенні трудової активності та зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.

Нематеріальні чинники також займають помітну частку у мотиваційній структурі. Зокрема, 17,98% респондентів вказали на важливість навчання та професійний розвиток, що свідчить про прагнення до самореалізації та вдосконалення фахових навичок. Атмосфера в колективі має значення для 12,36% опитаних працівників, а 10,11% надають перевагу можливостям кар'єрного зростання. Водночас, 4,49% опитаних виділили інші чинники, серед яких – гнучкий графік, визнання заслуг, стабільність у підприємстві та інші індивідуальні потреби.

Такий розподіл демонструє, що система стимулювання повинна зберігати баланс між матеріальними і нематеріальними складовими, адаптуючись до різноманітних очікувань працівників. Це дозволить підвищити ефективність кадрової політики підприємства, зміцнити внутрішню мотивацію персоналу та сприяти зниженню плинності кадрів.

Попри наявність позитивних елементів, аналіз дозволив виявити і низку недоліків, які свідчать про потребу в подальшій модернізації системи мотивації. Зокрема, було встановлено, що певна частина працівників не має чіткого розуміння критеріїв преміювання, що створює відчуття непрозорості процесу нарахування винагород. Окремі категорії персоналу залишаються недостатньо задоволені нематеріальними стимулами, а інформація щодо кар'єрних можливостей поширюється нерегулярно або поверхнево. Також помічено, що не всі працівники виявляють зацікавленість у розвитку підприємства, що частково може бути

пов'язано з браком комунікації або відсутністю персоналізованих мотиваційних підходів.

Тому, варто зазначити, що жодна система не є ідеальною і не повинна залишатися статичною. У табл. 3.1 наведено декілька рекомендацій, які варто врахувати ТОВ «Укрелітагро» для подальшого вдосконалення системи стимулювання праці.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання праці у ТОВ «Укрелітагро» мають на меті не лише покращення умов для працівників, але й забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Кожна з цих пропозицій може позитивно вплинути на ефективність внутрішніх процесів і залученість персоналу.

Однією з ключових рекомендацій є підвищення прозорості системи преміювання. Чітко визначені критерії нарахування премій і бонусів дозволять уникнути непорозумінь і конфліктів серед працівників, що сприятиме зростанню довіри до керівництва та покращенню атмосфери на підприємстві. Це, в свою чергу, підвищить мотивацію працівників, адже вони знатимуть, на яких умовах можуть розраховувати на додаткові винагороди.

Збільшення використання нематеріальних форм мотивації, таких як гнучкий робочий графік, визнання досягнень та ротація посад, дозволить створити більш комфортні умови для працівників. Це не лише підвищить їх задоволеність роботою, але й сприятиме формуванню сильної командної взаємодії та більш високого рівня залученості персоналу до загальних цілей діяльності підприємства. Такий підхід також знизить рівень плинності кадрів, що є важливим для забезпечення стабільності організації.

Індивідуальні плани професійного розвитку для ключових працівників є важливим інструментом для утримання талановитих кадрів у ТОВ «Укрелітагро». Це дозволить створити внутрішній кадровий резерв, що забезпечить підприємству стабільність і знизить залежність від зовнішнього ринку праці. Персоналізовані

програми розвитку допоможуть працівникам реалізувати свій потенціал, а ТОВ «Укрелітагро» – сформувати кваліфіковану команду для вирішення стратегічних завдань.

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання праці у
ТОВ «Укрелітагро»***

Напрямок удосконалення	Рекомендація	Очікуваний результат
1. Прозорість системи преміювання	Розробити та оприлюднити чіткі критерії нарахування премій та бонусів	Зростання довіри працівників, зниження конфліктів і непорозумінь
2. Розширення нематеріального стимулювання	Залучити більше працівників до нематеріальних форм мотивації: гнучкий графік, визнання досягнень, ротація посад	Підвищення задоволеності роботою, мотивації та командного духу
3. Професійне зростання персоналу	Створити індивідуальні плани розвитку для ключових працівників	Утримання талановитих кадрів, формування внутрішнього кадрового резерву
4. Соціальні гарантії	Розширити компенсаційний пакет: надання путівок на відпочинок, особливо персоналу з дітьми, компенсація транспортних витрат	Поліпшення якості життя працівників, зменшення плинності кадрів
5. Автоматизація HR-процесів	Запровадити цифрову платформу для оцінки результативності діяльності працівників	Своєчасний зворотний зв'язок, об'єктивність в оцінці роботи
6. Внутрішні комунікації	Регулярно проводити інформаційні зустрічі з працівниками щодо політики оплати та можливостей розвитку	Зниження рівня дезінформації, підвищення залученості
7. Психологічний клімат	Організувати тренінги з командної роботи, менторські програми	Покращення атмосфери в колективі, ефективніша взаємодія
8. Гнучкі форми оплати праці	Запровадити змішану систему оплати (базова ставка + KPI + бонуси)	Збільшення продуктивності, індивідуалізація мотивації

Примітка. *Сформовано автором.

Розширення соціальних гарантій, таких як надання путівок на відпочинок, особливо персоналу з дітьми, компенсація транспортних витрат, підвищить рівень комфорту працівників і допоможе зменшити плинність кадрів, особливо серед тих, хто має сімейні обов'язки. Це забезпечить кращі умови для балансу між роботою та особистим життям, що в кінцевому підсумку підвищить ефективність праці.

Впровадження цифрових платформ для автоматизації HR-процесів дозволить оперативно оцінювати результативність працівників, надавати їм зворотний зв'язок та забезпечувати об'єктивність в оцінці їх роботи. Це також сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та швидкому реагуванню на потреби працівників, що важливо для розвитку ТОВ «Укрелітагро».

Регулярні інформаційні зустрічі з працівниками щодо політики оплати та можливостей професійного розвитку знизять рівень дезінформації в колективі та підвищать рівень залученості працівників до процесу розвитку ТОВ «Укрелітагро». Чим більше працівники розумітимуть стратегію та цілі підприємства, тим більше вони будуть готові підтримувати і реалізувати ці цілі.

Організація тренінгів з командної роботи та менторських програм дозволить покращити психологічний клімат у колективі. Це сприятиме кращій взаємодії між працівниками, розвитку їх лідерських і командних навичок, що зробить робочу атмосферу більш продуктивною та гармонійною.

Впровадження змішаної системи оплати праці (базова ставка + КРІ + бонуси) дозволить персоналізувати підхід до мотивації працівників. Така система дасть можливість більш точно оцінювати внесок кожного працівника у загальний результат і стимулювати їх до досягнення високих показників, що підвищить загальну продуктивність діяльності ТОВ «Укрелітагро».

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише покращити внутрішні процеси, але й зміцнити позиції ТОВ «Укрелітагро» на ринку, створюючи стабільну, мотивовану і ефективну команду, здатну досягати амбіційних цілей.

Впровадження запропонованих рекомендацій призведе до значного покращення якості управління персоналом у ТОВ «Укрелітагро». Очікуваний ефект включатиме зростання рівня довіри працівників до керівництва завдяки прозорості преміювання, підвищення задоволеності роботою через розширене нематеріальне стимулювання, а також зміцнення командного духу. Індивідуальні плани розвитку сприятимуть утриманню талановитих працівників та формуванню внутрішнього кадрового резерву.

Розширення соціальних гарантій допоможе знизити плинність кадрів, а автоматизація HR-процесів забезпечить об'єктивну оцінку результатів праці та своєчасний зворотний зв'язок. Покращення внутрішніх комунікацій підвищить рівень залученості працівників, а змішана система оплати праці дозволить більш ефективно мотивувати персонал до досягнення високих результатів. В цілому, ці заходи створять сприятливу атмосферу для розвитку підприємства та забезпечать стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, проведене дослідження засвідчило, що система стимулювання праці у ТОВ «Укрелітагро» має ґрунтовну основу та включає ефективні елементи мотивації. Водночас аналіз дозволив виявити низку аспектів, які потребують удосконалення, зокрема в частині прозорості, індивідуалізації підходів до персоналу та розширення нематеріального заохочення. Запропоновані заходи – від автоматизації HR-процесів до впровадження змішаної системи оплати праці – спрямовані на посилення мотиваційної складової, підвищення лояльності працівників і створення умов для стабільного кадрового розвитку. Успішна реалізація цих рекомендацій сприятиме зміцненню корпоративної культури та зростанню загальної ефективності підприємства.

3.2. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці у ТОВ «Укрелітагро»

Конкурентоспроможність та фінансовий стан будь-якого підприємства

залежить від ефективності роботи персоналу, що в свою чергу, обумовлюється механізмами нарахування заробітної плати. За умов успішної та прибуткової діяльності підприємства кожен його співробітник має право на одержання винагороди.

Заробітна плата, як основна складова доходів громадян, відіграє ключову роль у стимулюванні працівників до більшої продуктивності праці, проте, часто практика використання моделей організації оплати праці, які не відповідають базовим економічним принципам, призводить до того, що заробітна плата втрачає частину своїх функцій, зокрема, стимулюючу. Зміна економічного середовища вимагає змін і в системі оплати праці [15].

Система стимулювання праці на підприємстві має бути спрямована на збільшення прибутків підприємства, частина яких йде на підвищення фонду оплати праці та фондів преміювання. Водночас, підприємство має право заохочувати окремих працівників, що сприяє посиленню диференціації в оплаті праці.

Преміювання співробітників – дієвий механізм заохочення, що дає змогу стимулювати персонал до кращих показників та збільшення ефективності праці. Належно розроблена система преміювання сприяє формуванню сприятливої атмосфери на робочому місці, зміцнює відданість працівників та загалом впливає на успішність підприємства.

Система преміювання на кожному підприємстві формується самостійно. Індивідуальне преміювання застосовується у тому разі, коли потрібно оцінити індивідуальні результати праці і нараховується вона кожному працівнику додатково до основної заробітної плати. Колективне преміювання потрібне для стимулювання робітників до досягнення найвищих результатів роботи бригади, дільниці, цеху. Нараховується колективне преміювання на основну заробітну плату колективу і розподіляється між працівниками залежно від особистого внеску.

Кожна із систем преміювання має містити основні складові: показники преміювання, умови преміювання, розміри і шкалу преміювання, коло працівників,

які преміюються та джерела преміювання (рис. 3.3).

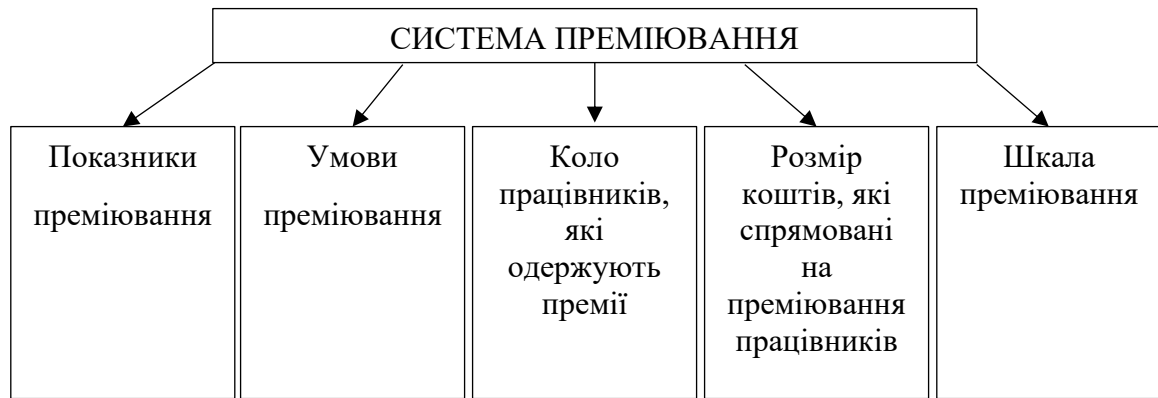


Рис. 3.3. Складові системи преміювання на підприємстві*

Примітка. *Джерело: [9].

У процесі організації системи преміювання важливо дотримуватися низки ключових принципів, які забезпечують її ефективність, прозорість та справедливість. Передусім, система преміювання має бути абсолютно зрозумілою для всіх працівників підприємства. Кожен співробітник повинен чітко усвідомлювати, за які досягнення та в який спосіб він може отримати грошову винагороду. Така прозорість сприяє формуванню довіри до керівництва і підвищує мотивацію персоналу.

Не менш важливою є об'єктивність оцінювання результатів праці. Нарахування премій має ґрунтуватися на чітко визначених критеріях та показниках, що дозволяє уникнути упередженого ставлення та забезпечує рівність умов для всіх працівників.

Ще одним принципом є справедливість. Розмір преміальних виплат повинен відповідати фактичному внеску працівника в досягнення загальних результатів підприємства. Такий підхід формує відчуття значущості кожного члена колективу.

Також преміювання повинно виконувати стимулюючу функцію – заохочувати працівників до досягнення бажаних результатів і належної поведінки, яка відповідає цілям організації.

Останнім принципом є регулярність виплат. Премії доцільно нараховувати систематично, аби працівники бачили прямий зв'язок між своїми зусиллями та матеріальним заохоченням. Це забезпечує стабільність мотиваційного впливу системи преміювання.

У ТОВ «Укрелітагро» система преміювання будується на принципах прозорості, об'єктивності та результативності. Основою для нарахування премій виступають як індивідуальні, так і колективні показники діяльності – обсяг виконаних робіт, якість продукції, дотримання строків, економне використання ресурсів, а також особистий внесок працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни у виробничому процесі та забезпечувати диференційований підхід до винагородження.

Важливим елементом системи є встановлення чітких критеріїв преміювання, що дає можливість кожному співробітнику розуміти, які саме дії або досягнення будуть винагороджені. Крім того, регулярність виплат премій створює відчуття стабільності та передбачуваності, що сприяє формуванню довіри до роботодавця. У свою чергу, це позитивно впливає на емоційний клімат у колективі, знижує рівень плинності кадрів і підвищує лояльність працівників до підприємства.

У ТОВ «Укрелітагро» процес нарахування премій здійснюється відповідно до внутрішньої нормативної бази, зокрема Положення про преміювання, яке затверджується наказом керівника підприємства та погоджується з представниками трудового колективу. Нарахування премій базується на результатах виробничої діяльності працівників, рівні виконання поставлених завдань, а також дотриманні трудової дисципліни та технологічних регламентів.

Премії нараховуються щомісячно, щоквартально або за підсумками року – залежно від характеру діяльності працівника та умов преміювання. Для разових премій підставою слугує конкретне досягнення, участь у проєкті, раціоналізаторська пропозиція або інша ініціатива, яка принесла підприємству користь. Усі розрахунки ведуться на основі встановлених критеріїв, таких як

врожайність, якість продукції, економія ресурсів, відсутність браку, рекламаций чи простоїв.

Фінансовим джерелом для виплати премій виступає фонд оплати праці підприємства, який формується, як правило, із частини прибутку або за рахунок зекономлених коштів. Перед виплатою премії складається розрахунково-пояснювальна записка, де зазначається обґрунтування для нарахування, відповідальний працівник і розмір винагороди. Остаточне рішення щодо виплати приймається керівництвом підприємства на основі пропозицій керівників структурних підрозділів.

Таблиця 3.2

Види преміювання персоналу ТОВ «Укрелітагро»*

Вид преміювання	Характеристика
Виробнича премія	Нараховується за досягнення планових показників урожайності, якості продукції, виконання агротехнічних заходів.
Премія за інновації	Виплачується працівникам, які впровадили нові технології, технічні рішення або інноваційні підходи у виробництві.
Премія за участь у проєктах	Надається працівникам, які активно брали участь у реалізації внутрішніх або зовнішніх проєктів підприємства.
Премія за професійні досягнення	За високі результати у роботі, відзнаки, проходження підвищення кваліфікації або отримання нагород.
Премія до свят	Виплачується з нагоди державних чи професійних свят як моральне та матеріальне заохочення.
Премія до ювілеїв	Надається працівникам з нагоди ювілейних дат (особистих чи пов'язаних із стажем роботи на підприємстві).
Премія за стаж роботи	Виплачується за тривалу безперервну працю на підприємстві як форма лояльності та подяки.
Разова премія	Може бути призначена керівництвом у разі виняткових досягнень, закриття важливих етапів або виконання додаткових завдань.

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства.

У разі недотримання працівником трудової дисципліни, порушення норм охорони праці або випуску неякісної продукції, розмір премії може бути зменшено або її виплата повністю скасована. Таким чином, система преміювання на підприємстві виконує не лише функцію матеріального заохочення, а й слугує ефективним інструментом управління трудовою мотивацією.

Для чіткого розуміння системи преміювання, види преміювання у ТОВ «Укрелітагро» наведені у табл. 3.2.

Зважаючи на результати аналізу діючої системи преміювання у ТОВ «Укрелітагро», доцільно запропонувати низку заходів, спрямованих на підвищення її ефективності та мотиваційного потенціалу (рис. 3.4).

Найперше, доцільно впровадити систему нефінансового преміювання (нематеріального стимулювання) як доповнення до чинної грошової системи заохочення на підприємстві.

Такі інструменти, як публічне визнання професійних досягнень працівників, зокрема через розміщення інформації на «дошці пошани» або урочисте відзначення на загальних зборах колективу, позитивно впливають на моральний клімат у трудовому середовищі. Доцільним є також запровадження практики надання додаткових днів відпустки найрезультативнішим працівникам, а також створення гнучких умов праці – наприклад, можливість дистанційної роботи або змінений графік.

Запровадження електронної системи оцінювання результатів праці є важливим кроком у напрямку підвищення прозорості та ефективності системи преміювання. Такий інструмент дасть змогу автоматизувати процес збору та обробки даних щодо виконання виробничих завдань, що, у свою чергу, мінімізує вплив суб'єктивних чинників і людських помилок при прийнятті рішень про нарахування премій. Працівники отримають змогу в режимі реального часу відстежувати власні показники, бачити прогрес у досягненні цілей та орієнтовний розмір винагороди. Це підвищить мотивацію до результативної праці, адже кожен

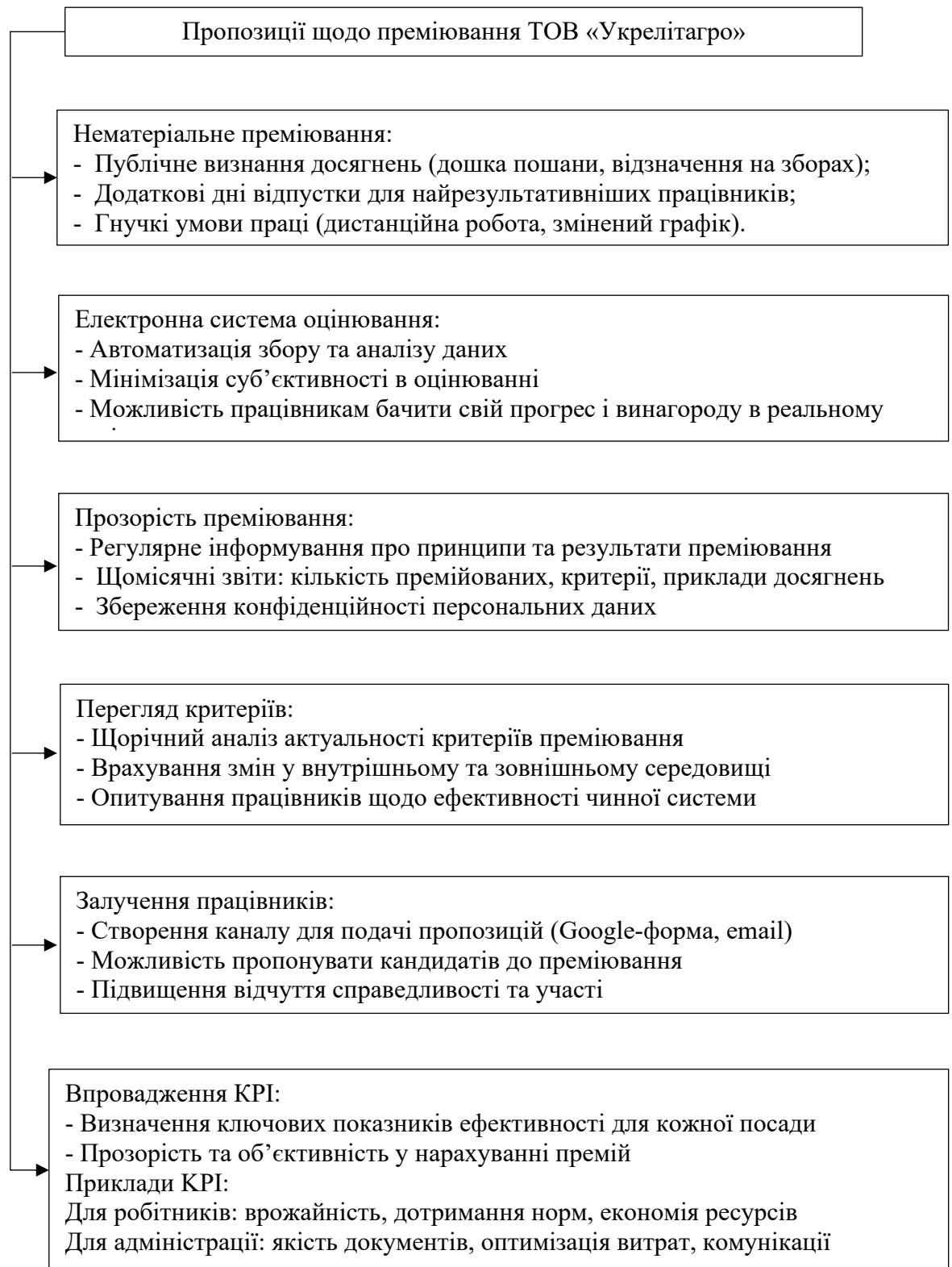


Рис. 3.4. Пропозиції щодо преміювання ТОВ «Укрелітагро»*

Примітка. *Сформовано автором.

співробітник чітко розумітиме, які зусилля конвертуються у матеріальне заохочення. Крім того, така система сприятиме формуванню довіри до керівництва, оскільки оцінювання буде здійснюватися за однаковими, чітко визначеними критеріями для всіх.

Збільшення прозорості процесу прийняття рішень щодо преміювання є важливою складовою формування довіри працівників до системи стимулювання. Для цього доцільно регулярно інформувати колектив про принципи, за якими здійснюється преміювання, а також про результати цього процесу. Зокрема, можна впровадити практику щомісячних коротких звітів, у яких узагальнено подається інформація про кількість премійованих осіб, критерії, за якими було прийнято відповідні рішення, та приклади досягнень, що стали підставою для заохочення. Водночас важливо зберігати конфіденційність персональних даних.

Крім того, доцільно створити внутрішній комунікаційний канал – наприклад, за допомогою Google-форми або електронної пошти – через який працівники зможуть вносити свої пропозиції щодо преміювання колег або ж висловлювати власні ініціативи. Такий підхід сприятиме більш активній участі колективу в управлінні мотиваційною політикою підприємства, підвищить відчуття справедливості та залученості у процесі прийняття рішень.

Однією з ключових рекомендацій щодо вдосконалення системи преміювання у ТОВ «Укрелітагро» є впровадження КРІ – ключових показників ефективності – для всіх категорій персоналу. Це дозволить чітко вимірювати результати роботи кожного працівника, враховуючи специфіку його посадових обов'язків. Запровадження КРІ сприятиме прозорості системи винагород, підвищить об'єктивність оцінювання досягнень і створить у працівників розуміння прямого зв'язку між особистими зусиллями та отриманою премією.

Наприклад, для робітників це можуть бути показники врожайності, дотримання агротехнічних норм або економного використання ресурсів; для адміністративного персоналу – своєчасність та якість підготовки документації,

оптимізація витрат чи ефективність комунікації з партнерами. Такий підхід дозволить зробити преміювання більш структурованим і результатоморієнтованим, що позитивно вплине на загальний рівень мотивації та продуктивність праці.

Не варто випускати із виду періодичний перегляд критеріїв преміювання. Періодичний перегляд критеріїв преміювання є запорукою ефективною та актуальною системи стимулювання. Зважаючи на те, що умови зовнішнього середовища, внутрішні пріоритети підприємства та очікування персоналу можуть змінюватися, важливо щороку аналізувати й адаптувати наявні критерії преміювання. Це дає змогу підтримувати відповідність мотиваційних інструментів поточній стратегії розвитку ТОВ «Укрелітагро», економічній ситуації та реальним викликам, що стоять перед працівниками.

Доцільним є також регулярне опитування колективу щодо їхнього сприйняття чинної системи заохочення. Такі дослідження допоможуть виявити слабкі місця, зрозуміти очікування співробітників і врахувати їхні пропозиції під час оновлення політики преміювання. Такий підхід не лише підвищує ефективність стимулювання, а й формує відчуття залученості працівників до процесів, що безпосередньо впливають на їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Таким чином, очікується, що впровадження вищезазначених рекомендацій позитивно відобразиться на загальному рівні стимулювання праці персоналу. Посилення зацікавленості працівників у результатах своєї праці сприятиме підвищенню їхньої особистої ефективності, що напряду впливатиме на зростання продуктивності праці у підприємстві загалом. Такий системний підхід до стимулювання дозволить не лише утримати цінних фахівців, а й створити атмосферу відповідальності, залученості та прагнення до досягнення спільних цілей.

3.3. Використання зарубіжного досвіду стимулювання праці у підприємстві

У сучасних умовах глобалізації економіки та підвищення конкуренції на ринку праці підприємства все частіше звертаються до зарубіжного досвіду управління персоналом, зокрема до інноваційних методів стимулювання праці.

Для ТОВ «Укрелітагро», яке входить до групи компаній «Vitagro», застосування передових практик країн із розвинутою економікою є важливим кроком у підвищенні продуктивності праці та утриманні кваліфікованих кадрів.

Зокрема, доцільним є запозичення досвіду таких країн, як Німеччина, Швеція, Японія, США, Франція та Велика Британія, де система мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, врахуванні індивідуальних потреб працівників, залученні їх до управлінських процесів та створенні сприятливого мікроклімату в колективі (табл. 3.3) [29].

Японська система мотивації праці вирізняється комплексним підходом до управління персоналом, який тісно пов'язаний з національними традиціями, культурою колективізму та довгострокового партнерства між працівником і роботодавцем. Ключовими її елементами є довічне працевлаштування, просування за принципом старшинства та активна участь працівників у прийнятті рішень.

Заробітна плата зростає зі стажем, що стимулює залишатися в компанії надовго. Працівникам надаються широкі соціальні гарантії: медичне страхування, корпоративне житло, культурно-спортивні заходи. Велику увагу приділяють навчанню, ротации кадрів і командній роботі, що сприяє розвитку багатофункціональних фахівців.

Звичайно, повне запровадження такої моделі є малоімовірним у вітчизняних умовах, однак використання елементів, таких як наставництво, колективне ухвалення рішень і підтримка атмосфери довіри, може значно покращити взаємини в трудовому колективі ТОВ «Укрелітагро».

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність	Довічний найм
	Вік	Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
США	Заохочення підприємницької активності	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем
	Якість роботи	Участь у прибутку
	Висока кваліфікація	Технологічні надбавки
		Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту
		Дотримання технологічної дисципліни
Система подвійних ставок		
Німеччина	Якість	Стимулювання праці
		Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг
		Сильна соціальна політика
Франція	Кваліфікація	Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Велика Британія	Дохід	Участь у прибутках
		Ділова участь у капіталі
		Трудова ділова участь
		Чисто трудова участь

Примітка. *Джерела: [7, 11, 18].

Система мотивації праці у США побудована на принципах індивідуалізму, конкуренції та орієнтації на результат. Основним чинником, що визначає рівень

заробітної плати й кар'єрне зростання, є особисті досягнення та продуктивність працівника. Винагорода формується відповідно до внеску кожного працівника в загальні результати компанії.

Широко використовуються гнучкі системи оплати праці, такі як:

- бонуси за виконання або перевиконання планових показників,
- премії за інновації,
- опціони на акції компанії,
- індивідуальні або групові КРІ (ключові показники ефективності).

Американські роботодавці активно впроваджують нематеріальні стимули, як-от кар'єрний ріст, визнання досягнень, похвала керівництва, участь у прийнятті рішень, навчання та менторство. Велика увага приділяється мотивації через розвиток особистих компетенцій і формування «культури успіху».

Також характерною є система короткострокових контрактів і порівняно висока мобільність працівників, що стимулює постійне підвищення професійного рівня та відповідальність за результат.

В умовах аграрного підприємства це можна реалізувати через ротацию кадрів, організацію навчальних програм, тренінгів і майстер-класів, які дозволять працівникам удосконалювати свої навички та розвивати професійний потенціал.

Модель мотивації праці в Німеччині базується на високому рівні соціального захисту, стабільності зайнятості та чітких правових нормах у сфері трудових відносин. Важливою особливістю є система колективних договорів, яка регулює рівень оплати праці, умови роботи, тривалість відпусток тощо.

Значну роль відіграють профспілки та виробничі ради, які беруть участь у прийнятті управлінських рішень, що стосуються персоналу. Це забезпечує баланс між інтересами роботодавця і працівників та сприяє формуванню сприятливого соціального клімату.

У Німеччині діє принцип «зарплати за кваліфікацію та компетентність», а не лише за посаду чи стаж. Працівників мотивують через можливість професійного

навчання, підвищення кваліфікації та участі в програмах розвитку. Це дозволяє розвивати кар'єру в межах компанії без частих змін місця роботи.

Також важливим є гнучкий підхід до організації праці, зокрема використання часткової зайнятості, гнучкого графіку та можливості працювати дистанційно. Водночас зберігається чітке дотримання трудового законодавства та високий рівень безпеки праці.

У контексті ТОВ «Укрелітагро» можливим є запровадження гнучкої системи преміювання, яка залежатиме не лише від індивідуальних показників, а й від досягнення командних цілей.

Швеція відома соціально орієнтованою моделлю мотивації, яка базується на принципах рівності, партнерства та високого рівня соціального захисту. Важливу роль відіграє трудове законодавство та сильні профспілки, що активно беруть участь у формуванні умов праці через колективні угоди.

У системі стимулювання робиться акцент на балансі між роботою та особистим життям, зокрема завдяки гнучкому графіку, тривалим оплачуваним відпусткам, декретній відпустці для обох батьків, а також широким можливостям для дистанційної роботи.

Матеріальна мотивація доповнюється нематеріальними стимулами, такими як повага до працівника, відкритий стиль управління, залучення до ухвалення рішень, можливість професійного зростання. Також активно підтримується неперервне навчання впродовж усього життя.

Для ТОВ «Укрелітагро» доцільно впровадити заходи, спрямовані на зниження професійного вигорання, як-от гнучкий графік роботи, корпоративні заходи, консультації з психологом тощо.

Франція вирізняється сильно регламентованою системою трудових відносин, у якій держава та профспілки відіграють ключову роль. Система мотивації працівників поєднує високі соціальні гарантії (страхування, оплачувані відпустки, захист від звільнення) з централізованим регулюванням оплати праці, зокрема через

встановлення національного мінімального рівня зарплати.

Матеріальне стимулювання базується на посадових окладах, надбавках за стаж, продуктивність, а також преміях за досягнення. У великих компаніях застосовується участь у прибутках та опціони на акції, особливо на керівних посадах.

Серед нематеріальних чинників важливими є кар'єрне зростання через атестації, професійне навчання та захищеність працівників через трудове законодавство. Роботодавці також зобов'язані забезпечувати сприятливі умови праці та дотримуватись принципів рівності.

Французька модель націлена на забезпечення соціальної справедливості та стабільності, хоча в ній менше індивідуальних стимулів, ніж у США, що частково компенсується колективними гарантіями. Така практика може бути корисною для ТОВ «Укрелітагро» в аспекті впровадження чіткої та прозорої системи трудових відносин, що зміцнює довіру працівників до роботодавця.

У Великій Британії система стимулювання праці відзначається балансом між гнучкістю ринку праці та орієнтацією на індивідуальні результати. Працівники мотивуються за допомогою персоналізованих бонусів, премій за досягнення конкретних цілей та винагород за проявлену ініціативу. Різноманітність форм зайнятості, включно з повною, частковою, тимчасовою та дистанційною роботою, дозволяє співробітникам ефективно поєднувати професійне життя з особистими потребами.

Держава встановлює мінімальні трудові стандарти, такі як мінімальна заробітна плата, оплачувані відпустки та соціальний захист, але багато аспектів регулюються безпосередньо на рівні підприємств. Особливу увагу приділяють професійному розвитку – компанії активно підтримують навчання, тренінги та менторські програми, що стимулює зростання кваліфікації і кар'єрний прогрес працівників.

Нематеріальні чинники мотивації, зокрема визнання досягнень, залучення до

прийняття рішень та створення комфортного робочого середовища, також мають вагоме значення. Загалом, британська модель стимулювання праці спрямована на підвищення продуктивності, підтримку відповідальності та розвиток людського капіталу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і задоволеність працівників. Для ТОВ «Укрелітагро» це може означати впровадження щорічної системи оцінки персоналу з подальшим формуванням програм професійного розвитку.

Узагальнено пропозиції щодо покращення системи стимулювання праці персоналу у ТОВ «Укрелітагро» на основі використання зарубіжного досвіду зображено на рис. 3.5.

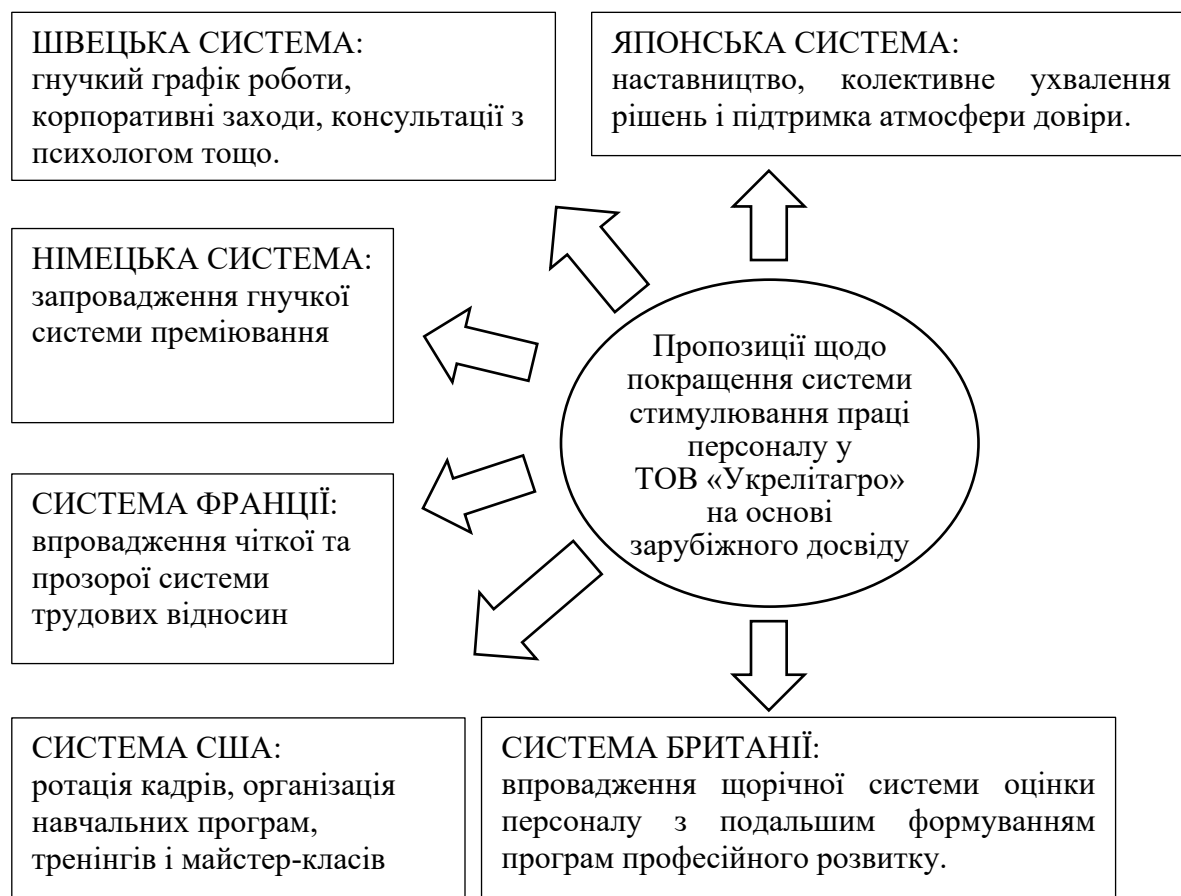


Рис. 3.5. Пропозиції щодо покращення системи стимулювання праці персоналу у ТОВ «Укрелітагро» на основі зарубіжного досвіду*

Примітка. *Сформовано автором.

Для подальшого підвищення ефективності систем стимулювання працівників у ТОВ «Укрелітагро» важливо звернути увагу на системний підхід до управління персоналом, що передбачає регулярний аналіз потреб працівників і адаптацію мотиваційних механізмів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Впровадження сучасних цифрових інструментів для моніторингу задоволеності працівників та оцінки результатів їхньої діяльності може стати наступним кроком для оптимізації мотивації.

Крім того, важливим напрямом є розвиток корпоративної культури, яка б підтримувала прозорість управлінських рішень, відкритий діалог між керівництвом і персоналом, а також сприяла формуванню командного духу. Впровадження таких елементів дозволить не лише знизити рівень плинності кадрів, а й підвищити загальну лояльність співробітників, що безпосередньо впливає на продуктивність і стабільність роботи підприємства.

Таким чином, успішне поєднання передових зарубіжних методик з урахуванням національних особливостей і внутрішніх потреб ТОВ «Укрелітагро» створює сприятливі умови для сталого розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку аграрних послуг. Це підтверджує необхідність подальшого впровадження комплексних систем мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи стимулювання праці у підприємстві. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Встановлено, що стимулювання праці полягає в створенні умов для активізації зусиль працівників з метою досягнення цілей підприємства. Процес стимулювання тісно пов'язаний з мотивацією, відрізняючись тим, що ґрунтується переважно на зовнішніх чинниках, які спонукають до потрібної поведінки. Ефективне стимулювання праці має бути комплексним, враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, і бути гнучким, адаптуючись до змін у трудовому середовищі.

2. У ході дослідження доведено, що стимулювання праці у підприємстві є невід'ємною частиною успішного управління людськими ресурсами, яке впливає на продуктивність, мотивацію працівників і досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Саме ефективна система стимулювання праці створює умови для залучення і утримання кваліфікованих кадрів, знижує плинність працівників і покращує моральний клімат в колективі. Виокремлення правильних стимулів, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, сприяє досягненню високих результатів і зміцненню лояльності до підприємства. У свою чергу, недооцінка або ігнорування стимулювання праці може призвести до зниження ефективності, втрати конкурентоспроможності та погіршення внутрішнього клімату у підприємстві.

3. Встановлено, що матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси та соціальні гарантії, залишаються ключовими компонентами системи мотивації, особливо в контексті забезпечення фінансової стабільності працівників. Їхня ефективність значно підвищується за умов впровадження гнучких підходів до

оплати праці, що враховують індивідуальні особливості працівників – кваліфікацію, професійні навички, внесок у загальний результат і особисті досягнення. Водночас нематеріальні стимули, серед яких кар’єрні можливості, професійне зростання, моральне заохочення, участь у прийнятті рішень і створення сприятливого психологічного клімату в колективі, формують міцну внутрішню мотивацію. Раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у межах комплексної системи мотивації є основою створення ефективної моделі, що підвищує залученість персоналу та сприяє зростанню продуктивності підприємства.

4. У ході аналізу діяльності ТОВ «Укрелітагро» встановлено, що підприємство є структурно і економічно потужним та входить до складу однієї з найдинамічніших груп компаній країни – Vitagro. Чистий прибуток ТОВ «Укрелітагро» у 2024 році досяг 308 582 тис. грн, що на 56,56 % більше, ніж у 2022 році. Позитивним є зростання витрат на оплату праці протягом досліджуваного періоду, зокрема у 2022 році вони становили 9092 тис. грн, у 2023 році витрати зросли до 17086 тис. грн, у 2024 році витрати склали 27621 тис. грн.

5. На основі аналізу якісного складу і плинності персоналу ТОВ «Укрелітагро» встановлено, що середньооблікова чисельність працівників зросла від 131 особи у 2022 році до 139 у 2024 році, або на 6,1%. У 2024 році коефіцієнт вибуття знизився до 0,079, коефіцієнт плинності – до 0,065, а коефіцієнт прийняття кадрів становив 0,101. Загальний коефіцієнт обороту персоналу у 2024 році зменшився на 0,049 % порівняно з 2022 роком, що є позитивним показником і вказує на зменшення кадрової плинності.

6. За результатами проведеного анкетування було встановлено, що більшість працівників позитивно оцінюють чинну систему стимулювання праці у ТОВ «Укрелітагро», зокрема преміювання, надбавки та корпоративні ініціативи щодо професійного розвитку. Водночас виявлено й низку аспектів, які потребують вдосконалення, зокрема: прозорість критеріїв нарахування винагород та

розширення нематеріального заохочення. У ході дослідження було проведено SWOT-аналіз, який підтвердив наявність як сильних сторін, так і зовнішніх викликів, що актуалізує потребу в гнучкому та стратегічно орієнтованому підході до управління мотивацією персоналу.

7. На основі анкетного опитування встановлено, що найбільш вагомим чинником для персоналу ТОВ «Укрелітагро» залишається заробітна плата (30,34% опитаних), на другому місці – премії та бонуси (24,72%), що свідчить про високу значущість додаткових матеріальних винагород у підвищенні трудової активності та зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. 17,98% респондентів вказали на важливість навчання та професійний розвиток, атмосфера в колективі має значення для 12,36% опитаних працівників, а 10,11% надають перевагу можливостям кар'єрного зростання. У ході дослідження було запропоновано заходи – від автоматизації HR-процесів до впровадження змішаної системи оплати праці, які спрямовані на посилення мотиваційної складової, підвищення лояльності працівників і створення умов для стабільного кадрового розвитку. Успішна реалізація цих рекомендацій сприятиме зміцненню корпоративної культури та зростанню загальної ефективності підприємства.

8. За результатами аналізу діючої системи преміювання у ТОВ «Укрелітагро», було запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення її ефективності та мотиваційного потенціалу, зокрема: нематеріальне преміювання; електронна система оцінювання праці персоналу; прозорість преміювання; залучення працівників до системи преміювання та впровадження системи КРІ. Встановлено, що посилення зацікавленості працівників у результатах своєї праці сприятиме підвищенню їхньої особистої ефективності, що напряду впливатиме на зростання продуктивності праці у підприємстві загалом.

9. На основі зарубіжного досвіду стимулювання праці у підприємстві було проаналізовано існуючі методи та наведено рекомендації щодо успішного поєднання передових зарубіжних методик з урахуванням національних

особливостей і внутрішніх потреб ТОВ «Укрелітагро». Очікується, що саме це у свою чергу створить сприятливі умови для сталого розвитку підприємства та підвищить його конкурентоспроможність на ринку аграрних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Н. Ф., Приходько І. С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3. С. 174–178.
2. Алексеєнко Н. В. Психологічні теорії мотивації. Харків : ХНУВС, 2019. 110 с.
3. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2020. 466 с.
7. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. 10. С. 166–171.
8. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 04.04.2025).
9. Бурлаєнко Д. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО*. 2019. Вип. 6. С. 423–427.
10. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103>.

11. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право на інновації*. 2020. Вип. 2. С. 63–69. URL: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-2\(30\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-2(30)-9).
12. Волківська А., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103>.
13. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=5>
14. Гоголюя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту : навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.
15. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 298 с.
16. Джей Д. Різниця між стимулом і мотивацією. *Dovidka.biz.ua*. URL: <https://dovidka.biz.ua/riznitsya-mizh-stimulom-i-motivatsiyeyu/> (дата звернення: 04.05.2025).
17. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 1(1). С. 97–101.
18. Єсипенко Г. В., Кубіцький С. О. Зарубіжний досвід організації розвитку персоналу в сучасних умовах. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики. Секція : Менеджмент, публічне управління та адміністрування*. 2024. С. 31–37.
19. Забаштанський М., Борисенко Л., Лавренко Ю. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного*

університету. 2017. Вип. 24. Ч. 2. С. 49–52.

20. Заярна Н. М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (5). С. 368–372.

21. Іваницька С. Б., Клітна М. П. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478> (дата звернення: 13.04.2025).

22. Історія VITAGRO. *Vitagro Partner*. URL: https://vitagro-partner.com.ua/about_us (дата звернення: 13.04.2025).

23. Історія компанії. *Vitagro*. URL: https://vitagro.com.ua/holding/company_history (дата звернення: 13.04.2025).

24. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 233–237.

25. Кісіль З., Швець Д. Мотивація діяльності людини : навчальний посібник. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

26. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 84–91.

27. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2011. № 3-4. С. 58–61.

28. Магас Н. В., Парфенюк Є. І., Стойко Г. В. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25> (дата звернення: 13.04.2025).

29. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466> (дата звернення: 13.04.2025).

30. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект / Лоулер Е. та ін. Київ, 2017. 160 с.
31. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.04.2025).
32. Сай Л. П., Пшик-Ковальська О. О. Ризики при мотивуванні персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5718> (дата звернення: 13.04.2025).
33. Сайко В. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 60–69.
34. Самойленко О. Чим відрізняється мотивація працівників від стимулювання? *PERFORMIA UKRAINE. PERFORMIA UKRAINE BLOG*. URL: <https://performia.com.ua/ua/chem-otlichaetsya-motivatsiya-sotrudnikov-ot-stimulirovaniya> (дата звернення: 09.04.2025).
35. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна : аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
36. Семендяк В. Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40> (дата звернення: 09.04.2025).
37. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Т. 65. №. 1. С. 239–241.
38. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
39. Скібіцька Л., Скібіцький О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
40. Таранич О. Мотивація трудової діяльності персоналу. Київ : КНЕУ, 2015.

217 с.

41. Татомир І. Л. Розвиток форм і методів стимулювання в системі мотивації праці. *Економічний вісник НГУ*. 2008. № 4. С. 129–133.

42. ТОВ «Укрелітагро». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30868790/ (дата звернення: 25.04.2025).

43. ТОВ «Укрелітагро». *Clarity Project. Компанії*. URL: <https://clarity-project.info/edr/30868790> (дата звернення: 25.04.2025).

44. Турло Н., Осадчук О. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. С. 97–103. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>.

45. Управління персоналом : навчальний посібник / Т. І. Балановська та ін. Київ, 2018. 417 с.

46. Чорна Д. М., Гавриш О. М. Стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених*. м. Київ, НУБіП України, 01 листопада 2024 р. Київ, 2024. С. 25–29. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u434/zbirnik_tez_konferenciyi_2024.pdf .

47. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1(1). С. 78–83.

48. Vitagro. *Elevatorist.com*. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/129-Vitagro> (дата звернення: 17.04.2025).

49. VITAGRO. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/238-vitagro#:~:text=VITAGRO%20%E2%80%93%20%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3,%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1>

[%8C%20%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D1%8E%D1%94,%D0%B3%D0%B0.&](#) (дата звернення: 13.04.2025).

50. Zosym Махум. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). *Zosym Махум*. 25.02.2023. URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/> (дата звернення: 04.04.2025).