

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

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

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стимулювання праці у підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к. екон. н., доцент

_____ **Оксана ГАВРИШ**
(підпис)

Виконав

_____ **Денис РИБЕЦЬКИЙ**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Рибецькому Денису Олеговичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Стимулювання праці у підприємстві»**

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «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 ПрАТ «Дніпровуд»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти стимулювання праці на підприємстві.
2. Діагностика стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд».
3. Шляхи удосконалення стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд».

Дата видачі завдання **«___» _____ 2025 р.**

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Оксана ГАВРИШ**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Денис РИБЕЦЬКИЙ
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та значення стимулювання праці.....	8
1.2. Характеристика та види стимулювання праці на підприємстві.....	13
1.3. Методичні підходи до стимулювання праці на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПРАТ «ДНІПРОВУД».....	27
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Дніпровуд».....	27
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства.....	33
2.3. Оцінка стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд».....	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПРАТ «ДНІПРОВУД».....	52
3.1. Формування перспективних напрямів удосконалення стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд».....	52
3.2. Розробка пропозицій щодо використання сучасних методів стимулювання праці на підприємстві.....	58
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд».....	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Стимулювання праці на підприємстві є важливим напрямом підвищення ефективності його функціонування в умовах сучасного ринкового середовища. Посилення конкуренції, нестабільність економічної ситуації, цифровізація виробничих процесів, а також зростання вимог до якості продукції та рівня обслуговування зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до управління персоналом.

Особливої актуальності набуває проблема формування дієвої системи стимулювання праці, оскільки саме від рівня мотивації працівників значною мірою залежать продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, інноваційна активність та загальна конкурентоспроможність підприємства. Недосконалість існуючих систем оплати праці та заохочення часто призводить до зниження зацікавленості персоналу в результатах роботи, підвищення плинності кадрів і зниження якості виконання виробничих завдань.

У цих умовах підприємства потребують впровадження більш сучасних і гнучких інструментів стимулювання, які дозволяють враховувати індивідуальний внесок працівників, їхню кваліфікацію, результативність та поведінкові характеристики. Це сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу, підвищенню залученості персоналу та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти формування системи стимулювання праці на підприємстві досліджувались у працях таких учених, як: Балановська Т. І., Богацька Н. М., Войнаренко М. П., Гавриш О. М., Гребінська С. І., Гунченко М. В., Драмарецька К. П., Іванов С. Л., Козак К. Б., Колот А. М., Кравченко М. А., Крушельницька О. В., Куриляк В. Є., Лещенко Л. О., Оніщук Ю. Ю., Опанасюк Ю. А., Рудь А. В., Семенова Л. Ю., Цимбалюк С. О., Шостак І. В. та інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи стимулювання праці

на підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування системи стимулювання праці на підприємстві. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення стимулювання праці;
- обґрунтувати характеристику та види стимулювання праці на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до стимулювання праці на підприємстві;
- розкрити загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати якісний стан і плинність персоналу підприємства;
- здійснити оцінку стимулювання праці на підприємстві;
- запропонувати перспективні напрямки удосконалення стимулювання праці на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо використання сучасних методів стимулювання праці на підприємстві;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів стимулювання праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи стимулювання праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стимулювання праці на підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Дніпровуд».

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, фундаментальні наукові праці та розробки вчених у сфері стимулювання праці на підприємстві. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом,

єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію відповідно до теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу – при визначенні сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства; анкетування – при визначенні рівня задоволення персоналу методами стимулювання праці, які наявні на підприємстві, та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ПрАТ «Дніпровуд», результати опитування і власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування системи стимулювання праці на підприємстві.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: VI Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 22 квітня 2026 р.).

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

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 87 сторінках, у тому числі робота містить 29 таблиць, 3 рисунки, 57 використаних джерел та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення стимулювання праці

Термін «мотивація» (мотив) походить від грецького і латинського слів, що означають «рухати». У свою чергу, слово «стимул» (stimul), запозичене з латинської, що у перекладі означає гостру палицю, якою підганяють тварин. Обидва поняття широко застосовуються у наукових дослідженнях та публікаціях з економіки й соціології [51, с. 76]. Водночас трактування цих категорій має різні підходи. По-перше, інколи мотиви та стимули сприймають як тотожні явища. По-друге, раніше переважала думка, що ці поняття характеризують протилежні аспекти впливу.

Мотивація розглядається як внутрішня чи зовнішня спонuka економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певних цілей, прояв інтересу до цієї діяльності, а також способи стимулювання й спонукання до дії. Натомість визначення стимулу часто трактуються спрощено. У науковій праці автори [25, с. 45] розглядають стимул як «вплив на працівника з боку зовнішніх чинників задля підвищення його ефективності». Втім, для більш ширшого розуміння цього терміну потрібен підхід, який враховує форми та методи впливу на людину в контексті її діяльності як економічного суб'єкта.

Економічні стимули можна розглядати як систему заходів, засновану на використанні вартісних категорій, метою яких є заохочення учасників виробництва працювати для досягнення поставлених завдань, наприклад, виробництва товарів чи надання послуг. Мотиви визначаються як внутрішні спонuki людини до продуктивної діяльності й праці, що базуються на її потребах та емоціях. Стимули, своєю чергою, допомагають трансформувати ці внутрішні спонuki в реальні дії у сфері праці [35, с. 63]. Однак між мотивами і стимулами часом виникає дисбаланс, що вимагає побудови механізмів їх поєднання. Як показує практика, мотиваційні механізми проявляються на трьох рівнях:

державному, внутрішньовиробничому та індивідуальному. Теоретично механізми мотивації здатні працювати як самоорганізуючі та саморегулюючі системи навіть на індивідуальному рівні без значного зовнішнього втручання. У реальності зовнішнє середовище відіграє важливу роль у їхньому формуванні.

Основою мотивації виступають інтереси працівника, його потреби, а також засвоєні соціальні цінності та норми. Водночас поведінка людини визначається комплексом мотивів, які можуть як взаємно посилювати одне одного, так і мати різну спрямованість. Серед усіх мотивів зазвичай формується один домінуючий, який визначає загальну орієнтацію та характер трудової діяльності. Цей мотив відображає найважливішу і найбільш актуальну для працівника потребу, реалізовану в процесі праці.

Еволюція наукових поглядів на стимулювання праці відображає трансформацію ролі людини в економічній системі – від функціонального елемента виробничого механізму до стратегічного ресурсу та творця інновацій. Кожен період розвитку характеризується зміною домінуючої парадигми управління та розширенням спектра інструментів впливу на трудову поведінку (табл. 1.1).

Науковий генезис поняття стимулювання праці розпочався з технократичного підходу, де в межах класичної школи менеджменту домінувала ідея прямої детермінації трудової активності матеріальною винагородою. Тейлор Ф. обґрунтував сутність стимулювання як технологічну процедуру, де мінімізація рухів та максимізація оплати за одиницю продукції забезпечували оптимальний економічний результат. У цей період людина розглядалася як раціональний суб'єкт, чії потреби обмежені фізіологічним виживанням, що зумовило розвиток жорстких систем нормування та відрядної оплати праці.

Подальша трансформація пов'язана з критикою технократизму та виникненням школи людських відносин, яка змістила фокус на соціальну природу індивіда. Мейо Е. через результати Хоторнських експериментів довів, що сутність стимулювання значно глибша за грошовий обмін і включає потребу в належності та соціальному статусі [14, с. 52]. Це заклало фундамент для

переходу до психоцентричних моделей управління, де моральне заохочення та якість міжособистісних відносин почали розглядатися як чинники, що мають вищу еластичність впливу на продуктивність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1

Генезис та еволюція поняття стимулювання праці*

Період	Школа	Провідні науковці	Концептуальна сутність	Основні інструменти
Кінець XIX – початок XX ст. (технократичний)	Класична школа наукового менеджменту	Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Гантт	Концепція «Економічної людини». Праця як фізіологічний процес, що стимулюється виключно матеріальною вигодою	Диференційована відрядна оплата, хронометраж, жорстке нормування
1920-1950 рр. (психосоціальний)	Школа людських відносин	Е. Мейо, М. Фоллетт, А. Маслоу	Концепція «Соціальної людини». Визнання пріоритету групової динаміки та психологічного клімату над грошовими стимулами	Соціальне визнання, делегування відповідальності, залучення до спілкування
1960-1980 рр. (мотиваційно-ресурсний)	Поведінкові (біхевіористичні) теорії	Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, В. Врум	Концепція «Людини, що самоактуалізується». Поділ стимулів на гігієнічні фактори та справжні мотиватори (зміст праці)	Збагачення праці, професійний розвиток, управління за цілями (MBO)
1990-2020 рр. (цілісно-стратегічний)	Концепція людського капіталу та Total Rewards	П. Друкер, Е. Лоулер, С. Армстронг	Концепція «Партнера». Інтеграція матеріальних і нематеріальних цінностей у єдину стратегію розвитку капіталу	Опційні програми, гнучкі пільги, управління талантами, Well-being
Сучасний етап (з 2020 року)	Цифровізація та інформаційні технології	сучасні HR-теоретики, дослідники цифрової економіки	Гнучкість, персоналізація стимулів, інтеграція у цифрові платформи	Використання HR-аналітики, штучного інтелекту, Big Data, гейміфікації, дистанційної роботи

Примітка. *Систематизовано автором на основі [5, 14, 17, 18, 51]

Подальший етап розвитку характеризується синтезом попередніх концепцій у межах системного підходу, де стимулювання набуває стратегічного значення. Перехід до економіки знань зумовив появу теорій, що акцентують увагу на внутрішній цінності праці та автономії особистості. У працях дослідників стимулювання розкривається як механізм інвестування в людський капітал, де підприємство пропонує працівнику не просто винагороду, а цілісний ціннісний пакет, що забезпечує перехід від стратегії утримання до стратегії залученості, де найвищим стимулом виступає можливість самореалізації та професійного зростання в умовах психологічного комфорту.

Сучасний етап розвитку стимулювання праці, що розпочався з 2020 року, характеризується глибокою інтеграцією інформаційних технологій та цифрових інструментів у систему управління персоналом. На відміну від попередніх періодів, де акцент робився на економічних, соціальних чи психологічних чинниках, нині ключовим стає використання цифрових платформ, HR-аналітики, штучного інтелекту та великих даних для персоналізації мотиваційних програм, що дозволяє підприємствам формувати індивідуальні механізми стимулювання, враховувати поведінкові моделі працівників та прогнозувати їхню продуктивність [21, с. 232]. Перевагою такого підходу є гнучкість, швидкість адаптації та можливість інтеграції мотиваційних механізмів у корпоративні цифрові екосистеми. Водночас недоліки полягають у ризиках цифрової нерівності, залежності від технологій та потенційній втраті гуманістичного виміру мотивації, коли працівник розглядається передусім як носій даних, а не як особистість. Таким чином, сучасний етап стимулювання праці поєднує стратегічні переваги цифровізації з необхідністю збереження балансу між технологічними та соціально-психологічними аспектами управління.

Дослідження сутності стимулювання праці в українській науковій школі відзначається глибиною та адаптацією до трансформаційних процесів економіки. У табл. 1.2 наведено концептуальні підходи провідних українських вчених до визначення сутності стимулювання праці на підприємстві.

Підходи до визначення сутності стимулювання праці на підприємстві*

Автор	Визначення
Палига І. Є., Палига Є. М. [32, с. 94]	Стимулювання – це процес застосування конкретних стимулів для спонукання працівників до цілеспрямованих дій, що забезпечують досягнення цілей організації через задоволення їхніх особистих потреб
Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. [27, с. 153]	Стимулювання – зовнішнє спонукання до праці, яке ґрунтується на використанні матеріальних і моральних важелів, що впливають на інтереси працівника для підвищення його трудової активності
Турло Н. П., Осадчук О. В. [44, с. 99]	Стимулювання – це сукупність зовнішніх впливів на трудову поведінку, що базуються на системі винагород, які людина отримує за результати своєї діяльності
Кісіль З. Р., Швець Д. В. [18, с. 32]	Стимулювання – це механізм гармонізації інтересів суспільства, підприємства та особистості, де через зовнішні подразники активізується внутрішній потенціал працівника
Безпалько О. В. та інші [25, с. 78]	Стимулювання – це система управлінських заходів, спрямованих на корекцію поведінки персоналу через створення специфічного мотиваційного поля
Сайко В. Р. [40, с. 62]	Стимулювання праці – це засіб соціально-економічного управління, що забезпечує взаємозв'язок між кількістю та якістю витраченої праці та рівнем задоволення потреб
Семикіна М. В. та інші [36, с. 107]	Стимулювання праці – це інструментарій менеджменту, що дозволяє через варіативність благ (матеріальних та соціальних) формувати стійку залученість індивіда у виробничий процес
Балановська Т. І. [1, с. 83]	Наголошує на економічній природі стимулювання як процесу відтворення робочої сили, де стимул виступає формою реалізації економічного інтересу працівника

Примітка. *Узагальнено автором

Спільним у підходах українських дослідників є визнання об'єктивного існування стимулювання як зовнішнього процесу щодо суб'єкта праці. Науковці одноставно розглядають цей феномен як інструмент управління, що має дворівневу структуру: з одного боку, це вплив адміністрації на умови праці та винагороду, з іншого – механізм досягнення стратегічної мети підприємства. Усі визначення базуються на принципі взаємовигідного обміну, де трудові зусилля індивіда конвертуються у певні життєві блага. Також єдність спостерігається у визнанні пріоритетності інтересів як головної рушійної сили трудової діяльності.

Відмінності в наукових поглядах полягають у різному трактуванні щодо

функціональної спрямованості стимулювання. Частина авторів (Палига І. Є., Палига Є. М., Мошек Г. Є.) надає перевагу класичному підходу, де стимулювання є передусім важелем спонукання та активізації діяльності. Натомість представники більш сучасних шкіл (Турло Н. П., Осадчук О. В., Семикіна М. В.) розглядають його ширше – як складову розвитку людського капіталу та формування довгострокової лояльності. Існують також розбіжності у визначенні меж стимулювання: якщо одні вчені зосереджуються на конкретних матеріальних інструментах, то інші включають у це поняття складні психосоціальні аспекти управління корпоративною культурою. Деякі науковці акцентують увагу на економічному аспекті відтворення робочої сили, тоді як інші – на поведінковому аспекті корегування трудових дій персоналу.

Таким чином, стимулювання праці – це цілеспрямована система управлінських впливів, яка поєднує економічні, соціально-психологічні та цифрові інструменти з метою формування внутрішньої та зовнішньої мотивації працівника до продуктивної, ініціативної та відповідальної трудової поведінки, узгодженої з стратегічними цілями підприємства.

1.2. Характеристика та види стимулювання праці на підприємстві

Наукове розуміння стимулювання праці базується на цілеспрямованому впливі менеджменту на зовнішні обставини життєдіяльності працівника для активізації його внутрішніх мотивів. У межах класичної та неокласичної економічної теорії цей процес розглядається як система обміну, де суб'єкт господарювання пропонує певний набір благ в обмін на якісну та інтенсивну трудову діяльність.

Термін стимул походить від латинського слова «stimulus» і означає спонукання до дії або причину, яка його провокує. Як підкреслює Балановська Т. І. [1, с. 80], стимул виступає засобом, що з'єднує внутрішню і зовнішню мотивацію особи, інтегруючи її внутрішні прагнення та зовнішні обставини, які здатні викликати заохочення чи покарання працівника. Відповідно, стимул можна розглядати як зовнішній вплив, що має конкретну

мету і спрямований на посилення певних мотивів у поведінці людини. У межах підприємства стимулом може бути будь-який чинник – предмет, явище чи процес, який підштовхує працівника до дій і спрямовує його трудову активність.

До основних видів стимулів належать винагороди, кар'єрне зростання, офіційна подяка, почуття обов'язку, відповідальність, страх, прагнення до благородства або самовираження [11]. Таким чином, стимули виступають цінностями чи благами, здатними задовольнити людські потреби через виконання певної діяльності.

Основна різниця між стимулами та мотивами полягає в тому, що стимули є зовнішніми благами або перевагами, тоді як мотиви – це внутрішнє бажання людини досягати цих благ. Інакше кажучи, стимул трансформується в мотив лише за умови, що людина його усвідомлює, зіставляє зі своїми потребами і дозволяє йому стати рушійною силою дії. На основі аналізу літературних джерел сформована класифікація стимулів за такими ознаками: суб'єкт інтересів, види потреб, форми винагороди, спрямованість впливу, інтенсивність дії та тривалість ефекту (табл. 1.3).

Стимули виникають не лише від наявності самого об'єкта потреби, але й завдяки можливості його отримання (позитивна мотивація) або ризику втрати (негативна мотивація). На рівні підприємства структура стимулів постійно еволюціонує. З розвитком матеріально-технічної бази, покращенням умов безпеки, організації та змістовності праці традиційні стимули до роботи зазнають змін. Паралельно з'являються нові види стимулів, які раніше не застосовувалися, що створює необхідність їх постійного аналізу для забезпечення ефективної системи мотивації персоналу. Мотив і стимул є двома взаємопов'язаними елементами моделі мотивації працівників. Стимул може впливати на формування різних мотивів, так само як і один мотив здатен виникати в результаті дії кількох стимулів.

Економічна природа матеріального стимулювання полягає у відтворенні робочої сили та задоволенні потреб працівників. Оплата праці в цьому контексті виконує не лише відтворювальну, а й стимулюючу функцію, оскільки через

диференціацію доходів (залежно від складності та результативності праці) створюється вектор економічного примусу до ефективності.

Таблиця 1.3

Класифікація стимулів за різними ознаками*

Ознака	Види стимулів	Характеристика
суб'єкти інтересів	суспільні	в їх основі знаходяться інтереси суспільства, які заохочують ті види трудової діяльності, які відповідають політиці держави у різних сферах суспільного життя
	колективні	пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства та його підрозділів
	індивідуальні	в їх основі знаходяться індивідуальні потреби
	матеріальні (грошові та негрошові)	основані на майнових інтересах працівників
	нематеріальні (соціальні, моральні, творчі, соціально-психологічні, самоствердження)	соціальні стимули пов'язані з прагненням людей приймати участь в управлінні, просуватися по службі, займатися цікавою та відповідальною роботою; моральні стимули пов'язані з потребами людини в повазі та визнанні; творчі стимули розраховані на задоволення потреб у творчості; соціально-психологічні стимули пов'язані з потребами в спілкуванні; стимули самоствердження відносяться до внутрішніх, що збуджують людину до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього впливу
форма винагороди	грошові	заробітна плата, винагороди за результати, премії, конденсації, кредити, займи та інші
	не грошові	умови побутового обслуговування, санітарно-гігієнічні умови, надання путівок до баз відпочинку, на лікування, організація праці та інші
спрямованість	заохочуючі (позитивні)	відносять всі види заохочень
	блокуючі (негативні)	спрямовані у негативний бік (позбавлення премій, зауваження, догани, перенесення відпустки, осуд, бойкот, звільнення, штрафні санкції, гальмування службового просування, втрата репутації)
сила впливу на об'єкт стимулювання	прямі	безпосередньо спрямовані на підвищення мотивації
	опосередковані	впливають на мотивацію через інші стимули
тривалість	короткотермінові	сприяють досягненню короткострокової мети (упродовж року)
	довготермінові	сприяють досягненню довгострокової мети (3-5 років)

Примітка. *Систематизовано автором на основі [1, 11, 25]

Грошова форма стимулювання є найбільш універсальною, проте її

гранична корисність з часом знижується, що зумовлює необхідність залучення негрошових матеріальних стимулів, як-от соціальні трансфerti чи корпоративні пільги.

Соціально-психологічне та моральне стимулювання належать до потреб вищого порядку, пов'язаних із соціальним статусом та визнанням особистості в межах організації. Науковий підхід Елтона Мейо та представників школи людських відносин довів, що продуктивність праці корелює не лише з рівнем заробітку, а й з інтеграцією індивіда в групову структуру та рівнем задоволеності соціальним кліматом. Моральні стимули формують лояльність та ідентифікацію працівника з цілями підприємства, що знижує витрати на контроль та плинність кадрів [50, с. 89].

Організаційне та творче стимулювання зміщує акцент на змістовну сторону праці. У сучасній економіці знань саме автономія, можливість професійної самореалізації та участь у прийнятті управлінських рішень стають критичними чинниками залучення висококваліфікованого персоналу. Це стимулювання збагаченням праці, де сам процес діяльності стає винагородою, що сприяє розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Комплексна система стимулювання є ефективною лише за умови дотримання принципу справедливості та пропорційності винагороди зусиллям. Науково обґрунтоване поєднання цих видів впливу дозволяє трансформувати потенціал людського ресурсу в реальний економічний результат, мінімізуючи при цьому опорні реакції персоналу та деструктивні конфлікти.

Взаємозв'язок потреб, мотивів і стимулів в управлінні персоналом підприємств продемонструємо в додатку А

Стимулювання формує сприятливі умови для задоволення потреб працівників і водночас сприяє створенню трудової поведінки, яка необхідна для ефективного функціонування підприємства. Воно виступає як інструмент реалізації мотивації.

Науковий дискурс щодо класифікації стимулів до праці базується на інтеграції економічних, соціологічних та психологічних підходів. У сучасній

економічній думці стимулювання розглядається не просто як система винагород, а як механізм управління трудовою поведінкою через трансформацію зовнішніх подразників у внутрішні мотиви.

У ході дослідження встановлено, що важливу увагу у науковій літературі приділено класифікації видів стимулювання за науковими підходами. Так, матеріально-грошове стимулювання у класичній школі (Ф. Тейлор, Г. Форд) розглядалося як домінуючий важіль впливу. З позиції «економічної людини», головним стимулом є максимізація індивідуальної корисності через заробітну плату. Науковці цього напрямку обґрунтовували пряму залежність між відрядною оплатою та інтенсивністю праці, трактуючи гроші як універсальний еквівалент витрачених зусиль [46].

Соціально-психологічне стимулювання виникло як антитеза технократичному підходу. Представники школи «людських відносин» (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер) на основі Хоторнських експериментів довели, що групова солідарність, увага з боку керівництва та сприятливий клімат є потужнішими стимулами, ніж пряме матеріальне заохочення. Тут стимулювання спрямоване на задоволення потреби в належності до соціальної групи та підвищення статусу працівника.

Організаційне стимулювання (збагачення праці) детально розкрито в працях Ф. Герцберга. Двофакторна теорія науковця розділяє стимули на «гігієнічні» (умови праці, заробіток), які лише запобігають незадоволенню, та «мотиватори» (зміст роботи, відповідальність, успіх). Науковий підхід Герцберга стверджує, що найвищим стимулом є сама праця, якщо вона забезпечує можливість приросту особистісної компетенції та автономію у прийнятті рішень.

Морально-етичне стимулювання ґрунтується на внутрішніх ціннісних орієнтирах та суспільному визнанні. У працях вітчизняних та європейських соціологів цей вид розглядається як інструмент формування ідентичності. Використання символічних капіталів (похвала, репутація, публічне визнання) дозволяє знизити трансакційні витрати на матеріальне заохочення, оскільки працівник отримує задоволення від усвідомлення суспільної значущості свого

внеску.

Процесуальний підхід В. Врума (теорія очікувань) характеризується тим, що стимулювання ефективне лише за умови наявності стійкого взаємозв'язку між зусиллями, результатом і винагородою. Якщо працівник не бачить прямої кореляції між інтенсивністю праці та отриманим стимулом (валентністю винагороди), будь-які види стимулювання втрачають свою дієвість [14, с. 54].

В інтегрованому підході Л. Портера та Е. Лоулера об'єднано елементи теорії очікувань та теорії справедливості, й доведено, що результативна праця сама по собі веде до задоволення. В цій моделі стимули поділяються на внутрішні (почуття досягнення) та зовнішні (оплата, просування), причому рівень задоволення залежить від сприйняття справедливості винагороди.

Систематизація основних видів стимулювання праці, що базується на ключових економічних та управлінських школах, наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні види стимулювання праці, що базуються на ключових економічних та управлінських школах*

Вид стимулювання	Сутність та концептуальна основа	Ключові автори	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Економічне (матеріальне)	Використання грошових та негрошових благ як прямого еквівалента витрачених зусиль. Концепція «Економічної людини»	Ф. Тейлор, Г. Форд	Висока швидкість реакції працівника; зрозумілість та вимірюваність результатів	Ефект звикання; обмежена дія (гігієнічний фактор); високі витрати для підприємства
Соціально-психологічне	Вплив через соціальні потреби: визнання, належність до групи, статус. Школа «Людських відносин»	Е. Мейо, М. Фоллетт	Формує лояльність та командний дух; не потребує значних прямих фінансових витрат	Складність вимірювання ефекту; суб'єктивність сприйняття різними індивідами

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Організаційне (збагачення праці)	Стимулювання через зміст самої роботи: автономія, складність завдань, участь у прийнятті рішень	Ф. Герцберг, Р. Хекман	Сприяє професійному розвитку; перетворює працю на внутрішню потребу (самотивацію)	Підходить лише для висококваліфікованих кадрів; ризик перевантаження відповідальністю
Очікувальне (процесуальне)	Стимулювання через створення чіткого зв'язку: «Зусилля → Результат → Винагорода». Теорія очікувань	В. Врум	Максимальна прозорість системи мотивації; висока спрямованість на конкретні КРІ	Якщо ланцюг розривається на будь-якому етапі, стимул повністю втрачає дієвість
Партисипативне	Залучення працівників до власності (акції) або управління прибутком підприємства	П. Друкер	Пряма зацікавленість у довгостроковому успіху компанії; мислення «власника»	Віддаленість результату в часі; ризик нерозуміння зв'язку між своєю працею та прибутком всієї фірми

Примітка. *Систематизовано автором на основі [1, 11, 17, 32]

Таким чином, сучасний науковий підхід наголошує на тому, що жоден із видів стимулювання праці не є універсальним. Ефективність системи стимулювання визначається синергією – поєднанням матеріальних гарантій із можливостями для самореалізації та визнання.

1.3. Методичні підходи до стимулювання праці на підприємстві

У сучасній науковій парадигмі методичні підходи до стимулювання праці на підприємстві розглядаються як системна сукупність концептуальних, інструментальних та технологічних рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток трудової мотивації персоналу відповідно до стратегічних цілей організації.

Методологічна основа стимулювання праці включає як класичні принципи матеріального заохочення (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріального – визнання, розвиток, корпоративна культура, соціальна безпека. Водночас цифровізація управлінських процесів трансформує традиційні методи у гнучкі, персоналізовані моделі, що базуються на HR-аналітиці, дистанційних платформах та штучному інтелекті. Це дозволяє підприємствам не лише адаптувати мотиваційні механізми до індивідуальних потреб працівників, а й прогнозувати їхню поведінку, продуктивність та ризики вигорання.

Управлінські рішення щодо стимулювання праці дедалі більше орієнтуються на інтеграцію мотиваційних стратегій у загальну бізнес-модель підприємства, де праця розглядається як джерело доданої вартості, а працівник – як носій знань, компетенцій і соціального капіталу. Методичні підходи вимагають не лише економічної ефективності, а й етичної відповідальності, що проявляється у дотриманні принципів сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та гуманізації трудових відносин. Таким чином, сучасне стимулювання праці є не просто інструментом управління, а складовою стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки та соціальної трансформації.

Інтереси підприємств мають прямий вплив на суспільну мету, адже саме їхні мотиви діяльності формують суспільні потреби. Це пояснюється тим, що вони перебувають у стані взаємозалежності, взаємно впливаючи один на одного. Інтереси підприємств впливають як на сам процес формування суспільних потреб (як їх складову), так і на стимулювання дій (як короткострокових, так і довгострокових), враховуючи можливу невідповідність між інтересами підприємств і цілями суспільства. Типовий процес, що визначає вплив на поведінку, включає кілька етапів: ідентифікацію проблеми чи бажаних змін у поведінці; розроблення критеріїв оцінки та заходів, що допоможуть вимірювати та відстежувати зміни; управління мотиваційними чинниками.

Перелік методів мотивацій та стимулювання персоналу й їх характеристика наведені на рис. 1.1.

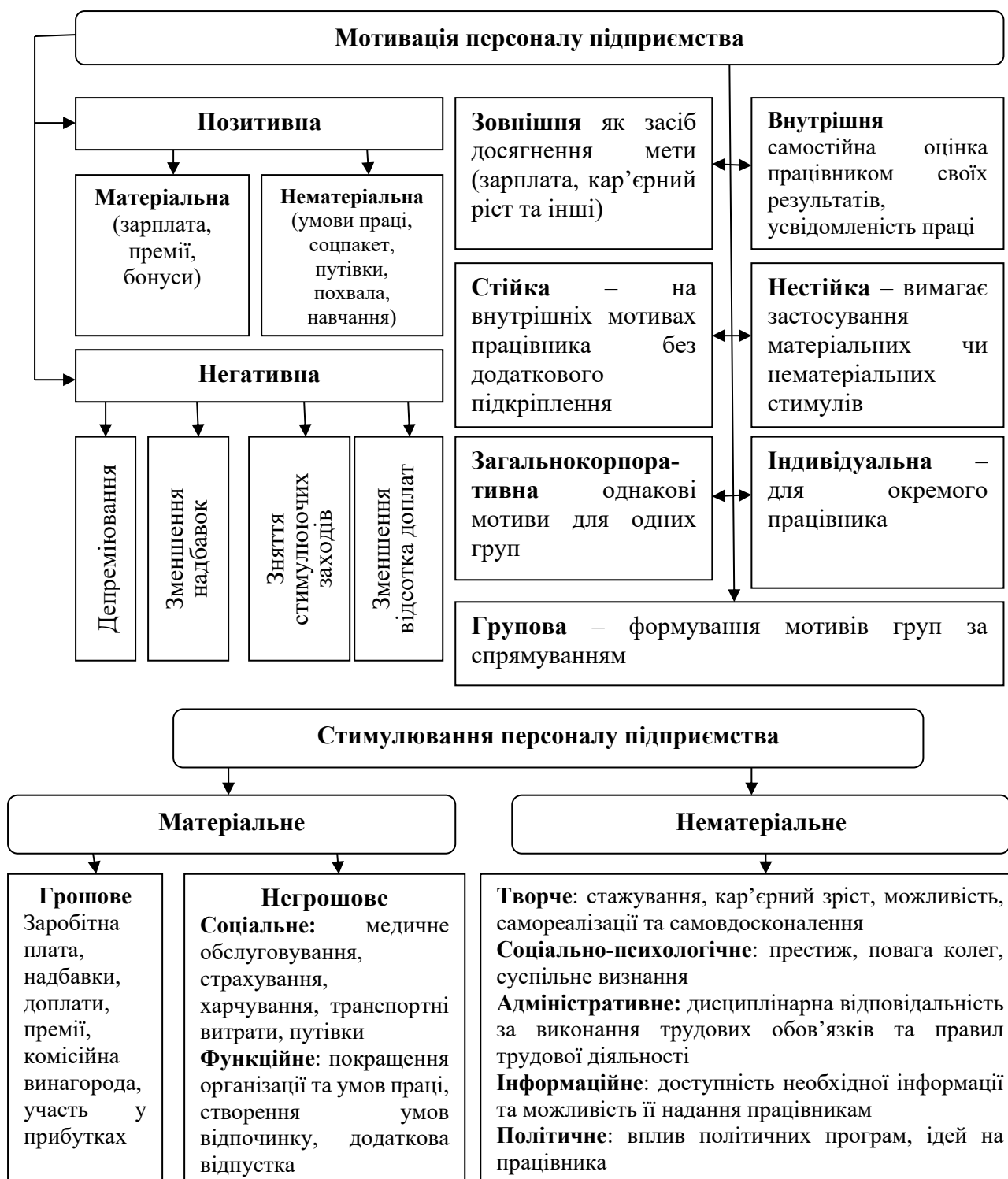


Рис. 1.1. Методи мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні ефективного функціонування підприємства*

Примітка. *Систематизовано автором на основі [19, с. 227]

З огляду на рис. 1.1, стимулювання персоналу до активної трудової діяльності на підприємстві має включати не лише матеріальні заохочення, а й

комплекс заходів морального нематеріального стимулювання. Це здатне для значного підвищення продуктивності праці роботи.

Система нематеріального стимулювання на підприємствах має бути побудована з урахуванням таких аспектів, як підвищення якості трудового життя умов праці, залучення працівників до розподілу прибутків, сприяння їхньому кар'єрному розвитку та забезпечення інформованості. Ці складові допомагають подолати негативні емоції, зокрема напруженість, образу чи зневіру, а також інші стани, що знижують мотивацію. Виконання роботодавцем усіх зобов'язань як матеріального, так і нематеріального стимулювання зміцнює впевненість працівників у своїй діяльності, допомагає в їхньому професійному розвитку та самореалізації, а також сприяє підтриманню здорової сприятливої атмосфери в колективі.

Водночас під час розробки найбільш ефективних методів стимулювання необхідно враховувати психологічний аспект. Різні працівники, залежно від рівня кваліфікації, досвіду, статі, віку чи рівня освіти, можуть по-різному реагувати на конкретні форми стимулювання. Адекватна оцінка змін в умовах праці може впливати на мотивацію лише тоді, коли ці зміни мають суттєве значення для співробітника. Крім того, ефективність матеріальних стимулів спостерігається лише за певних обсягів та умов. Саме тому поєднання традиційних матеріальних заохочень із додатковими пільгами, соціальним захистом, забезпеченням можливостей для спілкування та самореалізації, а також підвищена увага до потреб кожного працівника є надзвичайно важливими.

При формуванні системи мотивації й стимулювання персоналу в контексті ефективного управління підприємством та розвитку його інноваційної діяльності необхідно враховувати низку ключових принципів. Серед них: комплексність мотивів і стимулів; інформованість працівників про чинну систему заохочень; справедливість компенсацій і виплат; чітка диференціація та гарантія стимулюючих заходів; суспільна відкритість; гнучкість і регулярний перегляд стимулюючих механізмів; залучення персоналу до розробки цих методів стимулювання; рівність можливостей для всіх; поступовість і чітка відчутність

заходів. За поглядами автора Встановлено, що існує логічний зв'язок між мотивацією і стимулюванням персоналу. Цей зв'язок визначається взаємодією внутрішніх спонукальних факторів чинників (потреби, інтереси, цінності) та зовнішніх стимулів, що формують трудову мотивацію працівника.

Взаємодія мотивів і стимулів представлена як ключовий механізм реалізації потреб працевлаштованого працівника шляхом використання його здібностей і навичок, що дозволяє керівнику створити ефективну систему стимулювання праці, поєднуючи цілі підприємства з особистими трудовими цілями працівника. У цьому контексті стимул відіграє допоміжну роль – активує трудову діяльність, сприяє розвитку кваліфікації та професійності працівника, підвищує його ентузіазм до оптимізації робочих процесів і освоєння нових спеціальностей. Окрім реалізації існуючих мотивів, це розвиває мотиваційне середовище та вдосконалює систему стимулювання загалом. Варто зазначити, що один і той самий стимул може викликати різні мотиваційні реакції у працівників залежно від їхніх потреб.

Таким чином, гармонійна взаємодія мотивів і стимулів забезпечує взаємозалежність елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників, що, своєю чергою, допомагає керівникам ефективно управляти промисловим підприємством і сприяти підвищенню його інноваційної активності.

Розвиток мотиваційного механізму управління персоналом, який поєднує причини стимулювання та усвідомлені методи взаємодії з діяльністю підприємства, а також враховує господарську активність колективів і різних соціальних груп, значно підвищує шанси на досягнення конкурентного успіху, що забезпечується через формування синергетичного ефекту внаслідок об'єднання творчого потенціалу професійних керівників, або менеджерів та безпосередніх учасників виробничих процесів. Результатом такого підходу стає підвищення продуктивності працівників, покращення якості та конкурентоспроможності послуг, а також зростання ефективності, гнучкості і загальної конкурентоздатності підприємства [34].

Розглядаючи підприємство як систему, що включає взаємопов'язані елементи, такі як персонал, структура, завдання та технології, орієнтовані на досягнення різних цілей у змінному зовнішньому середовищі, управлінські процеси виступають безперервним ланцюгом взаємозалежних функцій. У цьому контексті вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємства у сфері послуг зазвичай зводиться до постановки цілей та пошуку ресурсів для їх досягнення. Однак практика доводить, що враховуючи розмаїття діяльності та людей, які ними займаються, виникає об'єктивна потреба у розробці спеціального мотиваційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

У ході дослідження встановлено, що сучасна парадигма стимулювання праці формується під впливом глобалізації, цифровізації та переходу до економіки знань [33, с. 251]. В умовах високої невизначеності (VUCA-світ) та дефіциту таланту, класичні методи жорсткого адміністративного чи виключно матеріального стимулювання втрачають свою ефективність. Найбільш доцільними для сучасних підприємств виступають інтегровані види стимулювання (рис. 1.2). Сутність та обґрунтування даних концепцій наведено в додатку Б.

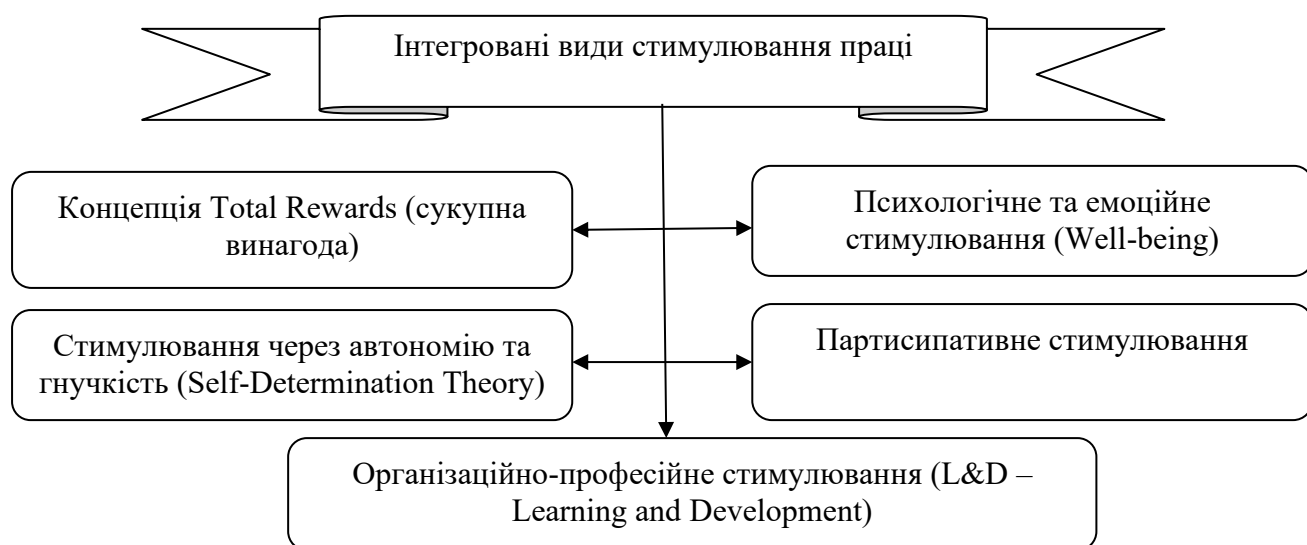


Рис. 1.2. Інтегровані види стимулювання праці на підприємстві*

Примітка. *Систематизовано автором на основі [28, 29, 39]

У центрі сучасної системи стимулювання праці є організаційна гнучкість та автономія, що ґрунтується на теорії самодетермінації. Надання працівнику права самостійно формувати робочий графік та обирати методи вирішення завдань трансформує зовнішній контроль у внутрішню відповідальність, що критично важливо для розвитку підприємств у сучасних умовах. Це доповнюється стимулюванням через безперервне навчання, де інвестиції підприємства в компетенції персоналу стають формою нематеріального заохочення, що одночасно капіталізує бізнес і підвищує лояльність фахівців через зростання їхньої професійної цінності.

Не менш важливим є впровадження партисипативних методів, які послаблюють межу між власником та найманим працівником через залучення персоналу до прийняття стратегічних рішень та розподілу фінансових результатів підприємство стимулює формування підприємницького мислення всередині організації. Такий підхід мінімізує витрати та забезпечує стійкість компанії в умовах ринкової нестабільності, оскільки цілі індивіда максимально синхронізуються з вектором розвитку всієї системи.

Завершальним елементом доцільної системи стимулювання стає управління емоційним капіталом та ментальним здоров'ям. В умовах високої інтенсивності інформаційних потоків і стресу, підтримка психологічної безпеки та створення інклюзивної культури перетворюються на потужний економічний стимул, що дозволяє утримувати таланти не через механізми утримання, а через створення середовища, де праця набуває особистісного сенсу, що є найвищим рівнем ефективності стимулювання в постіндустріальному суспільстві.

Сучасна наукова думка в галузі менеджменту та економіки праці розглядає стимулювання не як набір ізольованих інструментів, а як складну систему управління трудовою поведінкою, адаптовану до умов інтелектуалізації економіки. Найбільш доцільним у нинішніх реаліях є перехід від жорсткого адміністративно-грошового впливу до концепції сукупної винагороди, де матеріальні виплати інтегруються з розвитком людського капіталу та психологічним благополуччям. Економічна доцільність такої моделі зумовлена

тим, що для сучасного кваліфікованого фахівця грошовий еквівалент стає лише базовою умовою, тоді як стратегічну залученість забезпечують довгострокові мотиваційні чинники.

Отже, в сучасному управлінському середовищі стимулювання праці розглядається не лише як механізм матеріального заохочення, а як багатовимірна система, що інтегрує індивідуальні потреби, корпоративні цінності та технологічні можливості. Еволюція цього поняття – від нормування і диференційованої оплати до HR-аналітики та штучного інтелекту – засвідчує перехід від зовнішнього контролю до внутрішньої самореалізації працівника. Стимулювання праці в умовах сьогодення є не просто інструментом підвищення продуктивності, а стратегічним засобом формування організаційної культури, залучення персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства. Ефективність процесу стимулювання залежить від здатності менеджменту поєднувати економічну доцільність із гуманістичними принципами, а також адаптувати мотиваційні механізми до умов цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПРАТ «ДНІПРОВУД»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Дніпровуд»

Приватне акціонерне товариство «Дніпровуд» (далі – ПрАТ «Дніпровуд») є провідним представником деревообробної та меблевої промисловості України, що спеціалізується на виготовленні високотехнологічної продукції з натуральної деревини, зокрема інжинірингової підлоги, меблів та елементів інтер'єру. Підприємство функціонує як складний господарський комплекс, інтегрований у систему міжнародних стандартів якості, що забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Етапи розвитку ПрАТ «Дніпровуд», починаючи з моменту заснування у 2000 році, відображають послідовну трансформацію від локального виробника до підприємства експортного спрямування. Початковий період становлення характеризувався формуванням матеріально-технічної бази та освоєнням базових технологій обробки масиву дерева. Наступні етапи були пов'язані з модернізацією обладнання, впровадженням інноваційних методів виробництва інжинірингових підлог та розширенням асортименту меблевої продукції. Сучасний етап розвитку позначений адаптацією до кризових умов, спричинених воєнними діями в Україні, що змусило менеджмент переглянути стратегічні пріоритети, оптимізувати ланцюги постачання та посилити цифровізацію процесів управління. Загальна характеристика ПрАТ «Дніпровуд» наведена у табл. 2.1.

Місія ПрАТ «Дніпровуд» полягає у створенні екологічно безпечного життєвого простору через виробництво високоякісної продукції, що поєднує в собі природні властивості деревини з передовими інженерними рішеннями. Підприємство прагне до утвердження українського виробника на світовій арені як надійного партнера, що дотримується принципів сталого лісокористування та соціальної відповідальності. Ціннісний фундамент підприємства базується на професіоналізмі, інноваційності та орієнтації на потреби споживача. Важливе

місце в ієрархії цінностей посідає етичність ведення бізнесу, що проявляється у відкритій комунікації з акціонерами та інвесторами, а також у забезпеченні гідних умов праці для персоналу.

Таблиця 2.1

Основна організаційна характеристика ПрАТ «Дніпровуд»*

Назва підприємства	ПрАТ «Дніпровуд»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна (приватна)
Код ЄДРПОУ	31030962
Дата реєстрації	27.07.2000 року
Юридична адреса	Вул. Піонтовського, 2А, м. Бердичів, Житомирська обл., 13300
Види діяльності підприємства	16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво 16.22 Виробництво щитового паркету 31.09 Виробництво інших меблів
Кінцевий бенефіціар	Бродський Михайло Юрійович
Директор	Рибак Михайло Леонідович
Кількість персоналу, осіб	166
Розмір статутного капіталу	36738000,00 грн

Примітка. *Побудовано автором на основі офіційної інформації ПрАТ «Дніпровуд»

Організаційна структура підприємства базується на формі приватного акціонерного товариства, що передбачає чітку регламентацію корпоративного управління, прозорість фінансової звітності та розподіл відповідальності між органами управління. Виробничі потужності зосереджені в місті Бердичів Житомирської області, що є стратегічно вигідним з огляду на близькість до сировинної бази та логістичних шляхів. Діяльність підприємства охоплює повний цикл обробки деревини – від підготовки сировини (переважно дуба та ясеня) до фінішного оздоблення готових виробів. Технологічний процес включає використання водостійкої фанери та натуральних ламелей для створення багатошарових підлогових покриттів, що характеризуються підвищеною стійкістю до деформацій та довговічністю.

Підхід ПрАТ «Дніпровуд» до організації виробництва дозволяє постійно вдосконалювати якісні характеристики продукції. Використання сучасних адгезивних матеріалів, дотримання температурних режимів сушіння деревини та точність геометричних параметрів виробів забезпечують відповідність європейським стандартам.

Маркетингова стратегія підприємства спрямована на нішкове позиціонування в сегментах «premium» та «luxury», де основна увага приділяється естетиці природної текстури дерева та індивідуальному дизайну. Таким чином, підприємство демонструє приклад ефективного поєднання традиційного виробництва з індустріальними методами управління, що дозволяє залишатися важливим суб'єктом економічної системи України.

Для більш детальної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники ефективності використання трудових ресурсів, динаміку яких наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності використання трудових ресурсів

ПрАТ «Дніпровуд»*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна чисельність працівників, чол.	136	173	166	122,06
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год	277,22	358,98	343,14	123,78
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,99	0,99	+0,01 в. п.

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.2, середньорічна чисельність працівників зросла з 136 осіб у 2023 р. до 173 осіб у 2024 р. У 2025 р. чисельність дещо знизилася до 166 осіб, проте залишилася вищою за базовий рівень 2023 р. на 22,06%, що свідчить про розширення виробничих можливостей підприємства та зростання потреби в трудових ресурсах.

Відпрацьований фонд робочого часу демонструє аналогічну позитивну

динаміку: з 277,22 тис. люд.-год у 2023 р. він зріс до 358,98 тис. люд.-год у 2024 р., а у 2025 р. становив 343,14 тис. люд.-год. У порівнянні з базовим роком показник зріс на 23,78%, що підтверджує інтенсивніше використання трудових ресурсів. Коефіцієнт використання трудових ресурсів залишався стабільно високим: 0,98 у 2023 р., 0,99 у 2024-2025 рр., що свідчить про майже повне використання планового фонду робочого часу та високий рівень організації праці. Зростання цього коефіцієнта на 0,01 в. п. у порівнянні з 2023 р. демонструє тенденцію до оптимізації трудових процесів.

Основні показники, які характеризують економічну ефективність господарської діяльності ПрАТ «Дніпровуд» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансово-економічних показників діяльності
ПрАТ «Дніпровуд»***

Назва показника	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід, тис. грн	62176,6	188025,4	215956,6	347,33
Собівартість продукції, тис. грн	91173,2	146313,1	186904,4	205,00
Чистий фінансовий результат, тис. грн	- 16560,8	17543,7	6953,8	-
Витрати на 1 грн доходу, грн/грн	1,47	0,78	0,87	59,18
Активи, тис. грн	99823,6	157250,9	166429,9	166,72
Основні засоби, тис. грн	20477,9	22846,2	36732,8	179,38
Власний капітал, тис. грн	-4767	12776,7	19730,5	413,90
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	3,04	8,23	5,88	193,42
Озброєність основними засобами, тис. грн/особу	150,57	132,06	221,28	146,96
Коефіцієнт оборотності активів	0,80	1,57	1,69	+ 0,89 в.п.
Тривалість 1 обороту активів, днів	451,22	229,40	212,43	47,08

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Згідно з даними табл. 2.3, спостерігається стійка позитивна динаміка зростання чистого доходу, що свідчить про нарощення обсягів реалізації продукції підприємства. Динаміка чистого доходу демонструє стрімке

зростання: з 62176,6 тис. грн у 2023 році до 215956,6 тис. грн у 2025 році, або у 3,5 рази за досліджуваний період, що свідчить про успішне масштабування виробництва та відновлення ринків збуту. Відповідно зросла і собівартість продукції, проте темпи зростання у 2025 році порівняно із 2023 роком (у 2 рази) були значно нижчими, ніж темпи зростання доходу, що свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства.

Важливою позитивною зміною є трансформація чистого фінансового результату. Якщо 2023 рік підприємство закінчило зі збитком у 16560,8 тис. грн, то у 2024-2025 рр. вийшло на прибуткову діяльність (17543,7 та 6953,8 тис. грн відповідно). Хоча у 2025 році прибуток знизився порівняно з попереднім роком, загальна тенденція до прибутковості ПрАТ «Дніпровуд» зберігається.

Матеріально-технічна база підприємства зміцнюється: вартість активів за три роки зросла з 99823,6 тис. грн до 166429,9 тис. грн. Особливо помітним є зростання вартості основних засобів у 2025 році порівняно із 2023 роком (на 79,38%), що свідчить про активну інвестиційну політику та модернізацію потужностей підприємства.

Власний капітал також продемонстрував позитивну динаміку, набувши додатного значення після від'ємного у 2023 році (-4767 тис. грн), що підтверджує відновлення фінансової стійкості підприємства та його здатності до самофінансування.

Фондовіддача основних засобів має загальну тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що кожна гривня основних засобів у 2025 році приносила підприємству 5,88 грн доходу, що загалом підтверджує підвищення ефективності їх використання у динаміці, попри певне зниження показника порівняно з 2024 роком. Водночас рівень озброєності основними засобами зріс: в 2025 році на одного працівника припадало 221,28 тис. грн основних засобів.

Щодо обігових коштів простежується тенденція до прискорення оборотності. Якщо у 2023 році середній термін обороту обігових активів складав 451,22 дня, то у 2025 році цей показник зменшився до 212,43 дня.

Динаміку коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Дніпровуд» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Дніпровуд», %*

Назва показника	Роки			2025 р. +/- до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Рентабельність продукції	-18,16	11,99	3,72	+ 21,88 в. п.
Рентабельність активів	-16,59	11,16	4,18	+ 20,77 в. п.
Рентабельність власного капіталу	-347,41	137,31	35,24	+ 382,65 в. п.
Рентабельність діяльності	-26,64	9,33	3,22	+ 29,86 в. п.

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Загалом ефективність діяльності підприємства продемонструвала покращення, що підтверджується показниками рентабельності. Зокрема, рентабельність продукції зросла з -18,16% у 2023 р. до 3,72% у 2025 р., що становить збільшення на +21,88 в.п. Аналогічно рентабельність активів підвищилася з -16,59% до 4,18%, тобто на +20,77 в.п., що свідчить про більш ефективне використання активів підприємства.

Найбільш значна позитивна динаміка спостерігається за показником рентабельності власного капіталу, яка зросла з -347,41% у 2023 р. до 35,24% у 2025 р. (+382,65 в.п.), що свідчить про відновлення ефективності використання власних фінансових ресурсів. Рентабельність діяльності також покращилася з -26,64% до 3,22% (+29,86 в.п.), що підтверджує загальне підвищення прибутковості підприємства та перехід від збиткової до прибуткової діяльності.

Таким чином, аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Дніпровуд» свідчить про покращення господарської діяльності підприємства у 2025 році порівняно із 2023 роком. Показники ділової активності та ефективності використання ресурсів мають наступні особливості:

- тривалість одного обороту активів скоротилася більш ніж удвічі: з 451,22 днів у 2023 році до 212,43 днів у 2025 році, що вказує на суттєве прискорення оборотності капіталу та покращення управління активами;

- витрати на 1 грн доходу знизилися з 1,47 грн у 2023 році до 0,87 грн у 2025 році. Це ключовий індикатор того, що операційна діяльність стала самоокупною;

- показники рентабельності (продукції, активів, діяльності) після набули додатних значень, що свідчить про перехід підприємства до прибуткової діяльності. Попри певне зниження порівняно з 2024 роком, ПрАТ «Дніпровуд» зберігає загальну ефективність функціонування.

Отже, фінансовий стан ПрАТ «Дніпровуд» у період 2023-2025 рр. трансформувався з кризового у стабільно-функціонуючий. Головним досягненням аналізованого періоду є подолання збитковості та відновлення власного капіталу. Підприємство продемонструвало здатність до інтенсивного зростання доходів та значного покращення оборотності активів. У 2025 році спостерігається певне сповільнення темпів прибутку та зниження показників рентабельності на основі активного приросту основних засобів, що пов'язано з інвестиційною складовою (освоєнням нових потужностей), яка в короткостроковій перспективі збільшує витрати, але створює підґрунтя для майбутнього зростання. Загалом ПрАТ «Дніпровуд» має достатній потенціал для подальшого розвитку, за умови збереження контролю над собівартістю та ефективного використання нововведених основних засобів.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства

Аналіз динаміки та структури кадрового забезпечення ПрАТ «Дніпровуд» за період 2023-2025 рр. дозволяє оцінити стратегію управління людськими ресурсами підприємства, адаптивність до ринкових змін та якісний потенціал трудового колективу. Кадрова політика підприємства у цей період характеризується трансформаційними процесами, спрямованими на оптимізацію чисельності та покращення кваліфікаційних характеристик персоналу відповідно до зміни власника підприємства в 2023 році. Аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Дніпровуд» за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура кадрового забезпечення ПрАТ «Дніпровуд»*

Показник	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2025 р. у % до 2023 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Чисельність персоналу	136		173		166		122,06
За віком, років							
від 18 до 30 років	51	37,50	63	36,42	54	32,53	105,88
від 30 до 40 років	41	30,15	54	31,21	54	32,53	131,71
від 40 до 50 років	36	26,47	45	26,01	46	27,71	127,78
старші 50 років	8	5,88	11	6,36	12	7,23	150,00
Разом	136	100	173	100	166	100	122,06
За статтю							
чоловіки	106	77,94	132	76,30	131	78,95	123,58
жінки	30	22,06	41	23,70	35	21,05	116,67
Разом	136	100	173	100	166	100	122,06
За рівнем освіти							
середня спеціальна	39	28,68	48	27,75	45	27,11	115,38
вища	88	64,71	109	63,01	106	63,86	120,45
друга вища	9	6,62	15	8,67	15	9,04	166,67
Разом	136	100	173	100	166	100	122,06
За трудовим стажем, років							
до 3 років	36	26,47	50	28,90	50	30,12	138,89
від 3 до 6 років	51	37,50	61	35,26	54	32,53	105,88
більше 6 років	50	36,76	62	35,84	63	37,95	126,00
Разом	136	100	173	100	166	100	122,06

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Загальна чисельність персоналу ПрАТ «Дніпровуд» за 2023-2025 роки мала нелінійний характер. У 2024 році спостерігалось суттєве зростання кількості працівників – із 136 до 173 осіб, що корелює із розширенням виробничих потужностей. Однак у 2025 році відбулося незначне скорочення штату до 166 осіб, що свідчить про перехід підприємства від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку та проведення заходів з оптимізації трудових витрат.

Вікова структура персоналу є збалансованою, з переважанням працівників активного працездатного віку. Частка молоді (від 18 до 30 років) поступово знижувалася з 37,50% у 2023 році до 32,53% у 2025 році. Водночас спостерігається зростання частки працівників у категоріях «від 40 до 50 років»

(з 26,47% до 27,71%) та «старші 50 років» (з 5,88% до 7,23%). Такі зміни вказують на збереження досвідчених кадрів та стабільність колективу. Стабільність середньої вікової групи (30-40 років) на рівні понад 32% у 2025 році є позитивним чинником, оскільки саме ця категорія працівників зазвичай поєднує високу продуктивність праці з достатнім професійним досвідом.

Гендерна структура підприємства традиційно відображає специфіку деревообробної галузі, де переважає чоловіча праця. Протягом усього досліджуваного періоду чоловіки складали абсолютну більшість колективу. В 2023 році їх частка становила 77,94% (106 осіб), у 2024 році цей показник дещо знизився до 76,30%, попри зростання фізичної кількості до 132 осіб. У 2025 році спостерігається тенденція до посилення чоловічої домінанти в структурі персоналу – частка чоловіків зросла до 78,92% (131 особа). Частка жінок, відповідно, коливалася в межах 21-23%, стабілізувавшись у 2025 році на позначці 21,08% (35 осіб). Така стабільність персоналу ПрАТ «Дніпровуд» вказує на збереження гендерного балансу, характерного для промислових підприємств з високою часткою фізичної праці та складного обладнання.

Освітній рівень персоналу ПрАТ «Дніпровуд» є високим, що відповідає вимогам до сучасного високотехнологічного виробництва інжинірингової підлоги та меблів. Протягом усього періоду понад 63% працівників мали вищу освіту. При цьому частка осіб з другою вищою освітою стабільно зростала – з 6,62% у 2023 році до 9,04% у 2025 році, що свідчить про зростання інтелектуалізації праці та високу концентрацію фахівців з мультидисциплінарними компетенціями, що є критично важливим для управлінського апарату та інженерно-технічного персоналу.

Частка працівників із середньою спеціальною освітою залишається відносно стабільною (27-28%), що забезпечує підприємство кваліфікованими робітничими кадрами, здатними працювати на складному деревообробному обладнанні. Загальна тенденція до збереження високої частки фахівців з вищою освітою підтверджує науковість виробничих процесів та орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток.

Аналіз персоналу за трудовим стажем вказує на поступове формування стійкого кадрового ядра. Частка працівників зі стажем «більше 6 років» зросла з 36,76% у 2023 році до 37,95% у 2025 році. Це позитивний показник, оскільки досвідчені працівники є носіями корпоративної культури та специфічних технологічних знань.

Водночас група працівників зі стажем «до 3 років» у 2025 році склала 30,12%. Така значна частка нових кадрів пояснюється активним набором персоналу у 2024 році. Зменшення частки працівників зі стажем «від 3 до 6 років» у 2025 році (32,53%) порівняно з 2023 роком (37,50%) може бути наслідком природного переходу працівників у наступну категорію працівників зі стажем «більше 6 років» або часткового відтоку кадрів середньої ланки.

Найбільш чисельною категорією працівників ПрАТ «Дніпровуд» у 2025 р. є працівники із стажем понад 6 років – 37,95%, із вищою освітою – 63,86%, віком 30-40 років – 32,53%.

Отже, кадрове забезпечення ПрАТ «Дніпровуд» у 2023-2025 рр. пройшло етап кількісного розширення з наступною якісною стабілізацією. Підприємство володіє потужним освітнім потенціалом (близько 73% персоналу мають вищу або другу вищу освіту) та досвідченим кадровим ядром (майже 38% працюють понад 6 років). Гендерна структура підприємства залишається стійкою з переважанням чоловіків (78,92%), що зумовлено специфікою технологічних процесів обробки масиву деревини. Основними завданнями для менеджменту залишаються утримання основних фахівців та подальше стимулювання підвищення кваліфікації персоналу.

Показники якості розстановки управлінських кадрів за посадами у ПрАТ «Дніпровуд» за 2025 рік наведемо у табл. 2.6.

Відповідно до даних табл. 2.6, ПрАТ «Дніпровуд» згідно штатного розпису необхідно 20 управлінських працівників, з яких 14 з другим (магістерським) рівнем вищої освіти та 6 з першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти. Фактична чисельність управлінських працівників підприємства в 2025 році становить 20 осіб з яких 12 осіб мають другий (магістерський) рівень вищої

освіти, а 8 осіб мають перший (бакалаврський) рівень освіти. Зазначимо, що 2 управлінських працівника з першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти займають посади, які потребують другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Таблиця 2.6

**Якість розстановки управлінських кадрів за посадами у ПрАТ
«Дніпровуд» у 2025 році***

Показники	Посади, які вимагають		Не вимагають наявності ВО	Всього
	Другого (магістерського) рівня вищої освіти	Першого (бакалаврського) рівня вищої освіти		
Кількість посад згідно штатного розпису	14	6	-	20
Кількість посад, зайняті працівниками, які мають:	-	-	-	-
- другий (магістерський) рівень вищої освіти	12	-	-	12
- перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	2	6	-	8
- не мають ВО	-	-	-	-
Всього	14	6	-	20

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Відповідно до даних табл. 2.6 розраховано показники якісного складу управлінського персоналу (табл. 2.7).

Відповідно до даних табл. 2.7 видно, якість розстановки кадрів у ПрАТ «Дніпровуд» – висока (90,91%). Однак, 2 управлінських працівників з першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти займають посади, які потребують другого (магістерського) рівня вищої освіти. Значення показників кваліфікаційного рівня працівників і рівня забезпеченості кадрами ПрАТ «Дніпровуд» становлять 100%, що свідчить про достатній рівень спеціалістів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників, необхідних для здійснення аналізу якісного складу управлінського персоналу ПрАТ «Дніпровуд» у 2025 році*

Показник	Формула розрахунку	Розрахункове значення для ПрАТ «Дніпровуд»
Рівень забезпеченості управлінськими працівниками	Розраховується як відношення зайнятих працівниками кількості посад до кількості посад згідно штатного розпису, помноженого на 100%	$R_{\text{заб}} = 20/20 \cdot 100\% = 100\%$
Кваліфікаційний рівень	Розраховується як відношення суми кількості посад зайнятих працівниками з другим (магістерським) рівнем вищої освіти та першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів вищої освіти, помноженого на 100%	$K_p = (12+8)/(14+6) \cdot 100\% = 100\%$
Якість розстановки кадрів за посадами	Розраховується як відношення суми кількості працівників, які мають другий (магістерський) рівень вищої освіти й займають посади, що потребують наявності другого (магістерського) рівня вищої освіти, та кількості працівників, які мають перший (бакалаврський) рівень вищої освіти й займають посади, що потребують наявності першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів вищої освіти, помноженого на 100%	$Y_{p.k.p} = (12+6)/(14+8) \cdot 100\% = 90,91\%$

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

У табл. 2.8 наведено розрахунок показників, необхідних для здійснення аналізу плинності персоналу ПрАТ «Дніпровуд».

За 2025 рік у ПрАТ «Дніпровуд» було прийнято на вакантні посади – 12 працівників, 2 – перевели на інші посади, 22 – звільнено, з яких: 2 – пішло на службу у Збройні сили України, 20 – звільнилося за власним бажанням. Середньоспискова чисельність становить 166 осіб.

Як свідчать дані табл. 2.8, за 2025 рік у ПрАТ «Дніпровуд» відбулися незначні зміни у складі персоналу, оскільки коефіцієнт внутрішнього обороту становить 1,2%. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято на посади, про

що свідчить коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (13,25%) і коефіцієнт обороту персоналу за наймом (7,23%). За 2025 рік плинність персоналу у ПрАТ «Дніпровуд» – 12,05%, що відповідає помірному рівню та свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства. Водночас такий показник вказує на наявність певних внутрішніх або зовнішніх чинників руху персоналу, що потребують подальшого аналізу з метою зниження кадрових втрат і підвищення рівня стабільності кадрового складу.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників, необхідних для здійснення аналізу плинності персоналу ПрАТ «Дніпровуд» у 2025 році*

Показник	Формула розрахунку	Розрахункове значення для ПрАТ «Дніпровуд»
Внутрішній оборот персоналу	Відношення чисельності працівників переведених на інші посади до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100%	$O_{\text{вн}} = 2/166 * 100 \% = 1,2\%$
Оборот персоналу за наймом	Відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100%	$O_{\text{найм}} = 12/166 * 100 \% = 7,23\%$
Оборот персоналу за звільненням	Відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100%	$O_{\text{зв}} = 22/166 * 100 \% = 13,25\%$
Оборот персоналу зовнішній	Сума оборотів персоналу за наймом та звільненням	$O_{\text{зов}} = 7,23\% + 13,25\% = 20,4\%$
Коефіцієнт плинності персоналу	Відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100%	$K_{\text{пл}} = 20/166 * 100\% = 12,05\%$
Коефіцієнт змінності	Відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, помножено на 100%	$K_{\text{зм}} = 12/166 * 100\% = 7,23\%$

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

В цілому, можна зробити висновок, що підприємство забезпечена необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кадрове забезпечення ПрАТ «Дніпровуд» повністю відповідає стратегічним цілям підприємства та є

надійним фундаментом для подальшої експансії на ринку деревообробки. Підприємство демонструє зразкову модель управління, де зростання добробуту працівників супроводжується ще стрімкішим зростанням ефективності праці.

2.3. Оцінка стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд»

Ефективність функціонування сучасного деревообробного підприємства, яким є ПрАТ «Дніпровуд», безпосередньо залежить від якості побудови системи мотивації та стимулювання персоналу. В умовах високої конкуренції та технологічної модернізації галузі, людський капітал стає визначальним чинником сталого розвитку. Специфіка виробничого циклу підприємства вимагає інтегрованого підходу, який поєднує матеріальні стимули (спрямовані на підвищення продуктивності праці та мінімізацію браку) з нематеріальними чинниками (створення безпечного, ціннісно-орієнтованого середовища). Оптимізація системи мотивації на ПрАТ «Дніпровуд» має на меті трансформацію зовнішніх стимулів у внутрішню зацікавленість кожного працівника в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Фундаментом системи мотивації ПрАТ «Дніпровуд» є раціональна організація оплати праці. Згідно з аналітичними даними 2023-2025 рр., середня заробітна плата на підприємстві демонструє стабільну висхідну динаміку, зрісши з 24563 грн до 31526 грн. Така політика «випереджаючого зростання» відносно середньоринкових показників дозволяє підприємству успішно конкурувати за дефіцитні робочі кадри на Житомирщині.

Матеріальне стимулювання базується на принципі диференціації, де загальний дохід працівника складається з трьох основних компонентів:

1. Постійна частина (оклад) гарантована виплата, що базується на кваліфікаційному рівні та складності виконуваних робіт. Враховуючи високу озброєність основними засобами (221,28 тис. грн/чол. у 2025 р.), тарифні ставки інженерно-технічного персоналу є пріоритетними.

2. Змінна частина (преміювання) орієнтована на досягнення ключових показників ефективності (KPI). Для виробничих підрозділів премії прив'язані до

обсягів випуску якісної продукції та економії сировини (дуба, ясена), а для управлінського апарату – до темпів зростання чистого доходу та продуктивності праці.

3. Соціальний пакет включає оплачувані відпустки та лікарняні, що значно перевищують законодавчі мінімуми, а також компенсацію витрат на професійне навчання та сертифікацію.

Формування системи оплати праці на ПрАТ «Дніпровуд» базується на принципах диференціації та стимулювання результативності. Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці (ФОП) ПрАТ «Дніпровуд» за період 2023-2025 рр. дозволяє оцінити ефективність фінансового забезпечення кадрової політики підприємства та ступінь відповідності системи стимулювання стратегічним цілям розвитку. Представлені дані (табл. 2.9) свідчать про послідовне зростання інвестицій у людський капітал, що супроводжується якісними змінами у складі виплат.

Таблиця 2.9

Динаміка фонду оплати праці на ПрАТ «Дніпровуд», тис. грн*

Назва показника	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Основна заробітна плата	31753,1	46565,1	48721,4	153,44
Додаткова заробітна плата	5864,8	9328,5	10054,5	171,44
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	2469,4	3561,3	4025,6	163,02
Загальний фонд оплати праці	40087,2	59454,9	62801,5	156,66

Примітка. * Розрахована автором на основі даних підприємства

Протягом аналізованого періоду загальний фонд оплати праці ПрАТ «Дніпровуд» демонстрував стійку тенденцію до зростання в абсолютному вираженні. Зокрема, у 2024 році відбулося суттєве зростання витрат на оплату праці – з 40087,2 тис. грн до 59454,9 тис. грн. Така динаміка безпосередньо корелює з раніше виявленим значним зростанням чисельності персоналу (на 27,2%) та розширенням масштабів господарської діяльності підприємства.

У 2025 році темпи зростання загального ФОП дещо уповільнилися, досягнувши позначки 62801,5 тис. грн, що вказує на перехід підприємства від

екстенсивного нарощування виплат до фази стабілізації витрат. Важливо зазначити, що основна заробітна плата зросла на 53,44%. Водночас інші заохочувальні та компенсаційні виплати у 2025 році продемонстрували найвищий темп приросту серед усіх складових фонду, що свідчить про посилення стимулюючої функції оплати праці.

Структурний аналіз оплати праці на ПрАТ «Дніпровуд» (табл. 2.10) дозволяє ідентифікувати пріоритети підприємства в системі винагороди персоналу.

Таблиця 2.10

Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Дніпровуд», %*

Назва показника	Роки			2025 р. +; - до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Основна заробітна плата	79,21	78,32	77,58	-1,63
Додаткова заробітна плата	14,63	15,69	16,01	1,38
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	6,16	5,99	6,41	0,25
Загальний фонд оплати праці	100	100	100	-

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Домінуючу частку в структурі ФОП традиційно посідає основна заробітна плата, хоча спостерігається тенденція до її поступового скорочення з 79,21% у 2023 році до 77,58% у 2025 році (загальне відхилення 1,63%), що свідчить про поступове зростання частки додаткових виплат та соціальних внесків у загальному фонді оплати праці.

Додаткова заробітна плата (надбавки, доплати, премії за виробничі результати) демонструє стійке зростання питомої ваги – з 14,63% у 2023 році до 16,01% у 2025 році. Збільшення частки додаткової оплати на 1,38% свідчить про орієнтацію менеджменту на стимулювання продуктивності праці та винагороду за професійну майстерність.

Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат залишається відносно стабільною, коливаючись у межах 6,16-6,41%. Поступове зростання цього показника у 2025 році вказує на розширення соціальних гарантій та матеріальної допомоги працівникам, що є критично важливим для утримання

кадрового ядра в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Підприємство успішно реалізує стратегію матеріального стимулювання: зростання загального фонду оплати праці на 56,66% за весь період супроводжувалося випереджаючим зростанням продуктивності праці (майже втричі), що підтверджує високу окупність витрат на персонал. Висока питома вага основної заробітної плати (майже 78%) обмежує можливості оперативного маневрування витратами у разі раптового падіння доходів. Рекомендується подальше поступове збільшення частки преміальних виплат за результати діяльності.

Сукупне зростання витрат на оплату праці склало 56,66%, що є адекватною відповіддю на інфляційні процеси та необхідність утримання кваліфікованих кадрів. Загалом, аналіз динаміки та структури ФОП ПрАТ «Дніпровуд» свідчить про фінансову спроможність підприємства забезпечувати гідний рівень винагороди та його готовність інвестувати у професійний розвиток працівників через гнучкі форми стимулювання.

Важливим аспектом є дотримання золотого правила економіки – темпи зростання продуктивності праці ПрАТ «Дніпровуд» (2,846 за досліджуваний період (формула (2.2))) значно випереджають темпи зростання оплати праці (1,566 (формула (2.1))), що дозволяє підприємству не лише мотивувати персонал, а й акумулювати ресурси для подальшої модернізації виробництва.

Індекс зростання фонду оплати праці (Іфоп):

$$I_{\text{фоп}} = \frac{\text{ФОП}_{2025}}{\text{ФОП}_{2023}} \quad (2.1)$$

$$I_{\text{фоп}} = \frac{62801,5}{40087,2} = 1,566$$

Індекс зростання продуктивності праці (Іпп):

$$I_{\text{пп}} = \frac{\text{ПП}_{2025}}{\text{ПП}_{2023}} \quad (2.2)$$

$$I_{\text{пп}} = \frac{1300,94}{457,18} = 2,846$$

Розміри нарахувань винагороди в ПрАТ «Дніпровуд» наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розміри нарахувань винагороди в ПрАТ «Дніпровуд», %*

Стаж роботи, роки	Апарат управління	Основний персонал	Допоміжний персонал
до 1	Не нараховується	Не нараховується	Не нараховується
1-6	1,5	1,25	1,0
Понад 6	2,1	1,75	1,4

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Доплати на ПрАТ «Дніпровуд» розраховуються на основі основної заробітної плати. Початковою базою для визначення винагороди є річна заробітна плата кожного працівника, який перебуває у штатному розписі. До заробітної плати, що використовується для розрахунку винагороди, включаються виплати з фонду основної та додаткової заробітної плати, за винятком оплати навчальних відпусток і виплат за трудовими угодами. Винагорода за результатами діяльності не нараховується на виплати за лікарняними, винагороду за підсумки роботи за попередній рік і винагороду за багаторічну працю. Керівництво ПрАТ «Дніпровуд» має право, за погодженням, збільшити до 25% розмір річної винагороди для окремих співробітників. Значення коефіцієнтів нарахувань наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти нарахувань винагороди за сумлінну і багаторічну працю у ПрАТ «Дніпровуд»*

Неперервний стаж	Коефіцієнт
Від 1 до 3 років	1
Понад 3 до 6 років	1,25
Понад 6 років	1,5

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Особи, що допустили один прогул, позбавляються винагороди за підсумками роботи за рік на 50%. У процесі аналізу динаміки та структури фонду

оплати праці необхідно здійснювати систематичний контроль за його використанням, виявляти можливості економії коштів за рахунок росту продуктивності праці і зниження трудомісткості продукції. Джерелом виплат винагороди є частина прибутку. Спрямованого на грошові виплати і заохочення. Винагорода виплачується працівникам, що перебувають на обліковому складі на кінець року і які мають стаж роботи на вказану дату 5 і більше років згідно шкали.

У табл. 2.13 наведено динаміку та структуру фонду оплати праці працівників ПрАТ «Дніпровуд».

Таблиця 2.13

**Динаміка та структура додаткового фонду оплати праці працівників
ПрАТ «Дніпровуд»***

Назва показника	Динаміка за роками, тис. грн			Структура за роками, %			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	
Надбавки та доплати у розмірах, передбачених чинним законодавством	573,9	912,9	986,1	9,79	9,79	9,81	171,82
Премії та винагороди, у тому числі за вислугу років, що мають систематичний характер	100,0	111,2	109,6	1,70	1,19	1,09	109,60
Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково	645,6	1027,4	1106,6	11,01	11,01	11,01	171,41
Оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні	2258,5	3638,5	3933,4	38,51	39,00	39,12	174,16
Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати	410,8	654,4	704,9	7,01	7,02	7,01	171,59
Оплата щорічних і додаткових відпусток	1876,0	2984,1	3217,6	31,99	31,99	32,00	171,51
Загальний фонд додаткової заробітної плати	5864,8	9328,5	10054,5	100	100	100	171,44

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки та структури додаткового фонду оплати праці (ДФОП) ПрАТ «Дніпровуд» дозволяє деталізувати стимулюючу та компенсаційну складові системи винагороди. Загальний обсяг ДФОП продемонстрував стрімке

зростання на 71,44% за весь період, досягнувши 10054,5 тис. грн у 2025 році.

Структура додаткових виплат на підприємстві відзначається високим ступенем стабільності, що свідчить про сформовану та передбачувану політику матеріального стимулювання. Найбільшу питому вагу в структурі займає оплата роботи в надурочний час та у святкові дні, частка якої зросла з 38,51% у 2023 році до 39,12% у 2025 році, що є критичним індикатором інтенсифікації виробництва та високого завантаження потужностей підприємства, що вимагає від персоналу додаткових трудовитрат понад норму. Другим за значущістю елементом є оплата щорічних та додаткових відпусток, частка якої стабільно тримається на рівні 32% та підтверджує повне дотримання соціальних гарантій та легальність усіх трудових відносин на ПрАТ «Дніпровуд». Відсоткові або комісійні винагороди займають 11,01% у структурі виплат. Дана складова безпосередньо пов'язана з результативністю (обсягами реалізації чи випуску), що забезпечує гнучкість фонду оплати праці.

Абсолютне зростання ДФОП на 4189,7 тис. грн за три роки відбулося за рахунок майже пропорційного збільшення всіх його складових:

Оплата надурочних продемонструвала найбільше абсолютне зростання (на 74,16%), що підтверджує гіпотезу про дефіцит кадрів або необхідність виконання термінових замовлень у пікові періоди 2024-2025 рр.

Частка премій за стаж у структурі додаткових виплат дещо знизилася – з 1,70% до 1,09%. Це може бути наслідком оновлення колективу великою кількістю нових працівників (молодих фахівців), які ще не напрацювали необхідний стаж для отримання максимальних надбавок. Суми, пов'язані з індексацією заробітної плати, зросли на 71,59%, що відображає адаптацію підприємства до макроекономічних умов та інфляційних процесів в Україні.

Стабільність структури ДФОП при значному зростанні його обсягу свідчить про системність управління персоналом. Майже 40% оплати за надурочний час вказує на те, що підприємство працює в режимі високої інтенсивності, що забезпечує працівникам високий дохід, але створює ризик професійного вигорання в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт стимулюючої ролі ДФОП (К_{СТ}) розрахований за формулою (2.3):

$$K_{CT} = \frac{\text{Премії} + \text{Комісійні}}{\text{ФОП}_{\text{дод.}}} \quad (2.3)$$

$$K_{CT} = \frac{109,6 + 1106,6}{10054,5} = 0,121$$

Тобто лише 12,1% додаткових виплат мають пряму стимулюючу функцію, тоді як решта – це компенсаційні та гарантійні виплати (відпустки, надурочні, індексація), що вказує на резерв для посилення мотиваційної складової.

У ПрАТ «Дніпровуд» значна увага приділяється психологічним та соціальним чинникам мотивації. Враховуючи, що майже 38% персоналу працюють на підприємстві понад 6 років, формування лояльності є одним із пріоритетів.

Система нематеріального стимулювання включає:

Професійне зростання та навчання. Підприємство активно підтримує прагнення персоналу до самовдосконалення. Зростання кількості осіб з другою вищою освітою до 9,04% є результатом діючої програми підтримки освіти. Навчання на спеціалізованих курсах з роботи на новому обладнанні у 2025 році стало ключовим стимулом для молодих фахівців.

Щодо кар'єрного просування, то підприємство надає перевагу внутрішньому рекрутингу. Більшість лінійних керівників у 2024-2025 рр. були призначені з числа резерву власних кадрів, що створює для працівників чітку перспективу вертикальної мобільності.

У табл. 2.14 наведено динаміку та структуру персоналу ПрАТ «Дніпровуд», який пройшов навчання та підвищення кваліфікації. Кількісні показники навчання персоналу продемонстрували пікове зростання у 2024 році (31 особа), що було пов'язано з активним наймом нових працівників. Проте у 2025 році загальна кількість тих, хто пройшов навчання, скоротилася до 16 осіб (на 33,33%). Таке зниження не є ознакою деградації системи розвитку, а вказує на зміну фокусу: підприємство завершило етап масової підготовки нового персоналу та перейшло до більш точкового підвищення кваліфікації. В 2025 році

структура тих, хто навчався, збалансувалася: 50% пройшли первинне навчання, а інші 50% – підвищили вже наявну кваліфікацію.

Таблиця 2.14

Динаміка та структура персоналу ПрАТ «Дніпровуд», який пройшов навчання та підвищення кваліфікації*

Показник	Динаміка за роками, осіб			Структура за роками, %			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	
Чисельність персоналу, який пройшов підготовку	2	3	-	8,33	9,68	-	-
Чисельність персоналу, який пройшов навчання	10	13	8	41,67	41,94	50	80,00
Чисельність персоналу, який підвищив кваліфікацію	12	15	8	50	48,39	50	66,67
Разом	24	31	16	100	100	100	66,67

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз структури витрат на професійне навчання персоналу ПрАТ «Дніпровуд» (табл. 2.15).

Структурний аналіз методів навчання виявляє чітку тенденцію до домінування внутрішньо корпоративного навчання над зовнішнім:

- навчання на робочому місці: частка цієї форми зросла з 56% у 2023 році до 79% у 2025 році, що свідчить про те, що підприємство максимально використовує власну технічну базу для підготовки кадрів, що є економічно найефективнішим методом;

- наставництво та ротація, де ПрАТ «Дніпровуд» надало перевагу передачі досвіду. Частка наставництва у структурі витрат зросла з 4% до 24,5%, а ротації – до 12,6% та вказує на розвиток культури внутрішнього професійної компетентності та взаємозамінності працівників;

- метод ускладнених завдань: спостерігається суттєвий ріст з 4% до 21,4%. Це найбільш дієвий метод розвитку талантів, де працівнику делегують складніші проєкти для стимулювання його професійного зростання;

- зовнішнє навчання (поза робочим місцем): частка витрат на цей напрям скоротилася з 44% до 21%. Підприємство відмовилося від академічних лекцій

(падіння 23%) на користь прикладних кейсів та моделювання робочих ситуацій.

Таблиця 2.15

Динаміка структури витрат на професійне навчання персоналу

ПрАТ «Дніпровуд»*

Форми професійного навчання	% структури витрат			2025 р. +; - до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Навчання безпосередньо на робочому місці:	56	69,8	79	23
Інструктаж	36	23,3	17,5	-18,5
Учнівство	8	4,7	3	-5
Ротація	4	9,3	12,6	8,6
Наставництво	4	21,7	24,5	20,5
Метод ускладнених завдань	4	10,9	21,4	17,4
Навчання поза робочим місцем:	44	30,2	21	-23
Лекція	8	6,2	5,2	-2,8
Розгляд практичних ситуацій (кейсів)	7,2	6,2	3	-4,2
Моделювання	6	6,2	2	-4
Рольові ігри	2	6,2	1	-1
Самостійне навчання	20,8	5,4	9,8	-11
Разом	100	100	100	-

Примітка. *Розрахована автором на основі даних підприємства

Система професійного розвитку на ПрАТ «Дніпровуд» трансформувалася в інструментальну модель, де навчання інтегроване в робочий процес.

Визнання результатів як регулярне проведення конкурсів на звання «Кращий за професією» та публічне відзначення успіхів окремих бригад сприяє формуванню здорової конкуренції та корпоративної гордості.

Аналіз руху персоналу показав відсутність звільнень за порушення трудової дисципліни та високий рівень звільнень за власним бажанням, що є ознакою високої культури самоменеджменту. Мотиваційним чинником тут виступає якість робочого місця. Зростання озброєності основними засобами у 2025 році не лише підвищило продуктивність, а й зробило працю менш виснажливою та безпечнішою, що є потужним стимулом для залучення чоловічої робочої сили.

Гнучкість системи мотивації проявилася також у адаптації до умов воєнного стану. Підприємство запровадило додаткові заходи соціальної підтримки для сімей працівників та забезпечило гарантії збереження робочих

місць, що в умовах невизначеності є критично важливим гігієнічним фактором мотивації (за теорією Герцберга).

Таблиця 2.16

SWOT-матриця стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень оплати праці (середня зарплата 31531,5 грн перевищує середньоринкові показники галузі)	1. Зростання плинності кадрів (збільшення коефіцієнта плинності у 2025 році свідчить про проблеми з утриманням працівників)
2. Ефективне співвідношення продуктивності та зарплати (темпи зростання продуктивності значно випереджають витрати на оплату)	2. Гендерний дисбаланс (висока частка чоловіків (78,9%) робить систему вразливою до зовнішніх мобілізаційних ризиків)
3. Високий освітній рівень персоналу (понад 70% персоналу мають вищу освіту, що спрощує впровадження інновацій)	3. Систематичне перевантаження персоналу (майже 40% додаткових виплат за надурочний час)
4. Технічна озброєність (постійне оновлення обладнання підвищує престижність праці та полегшує її умови)	4. Концентрація на матеріальних стимулах (недостатня висвітленість гнучких форм нематеріального заохочення)
5. Наявність кадрового ядра (понад 37% працівників мають стаж понад 6 років, забезпечуючи стабільність знань)	5. Ризик «інвестиційної пастки» (значні вкладення в навчання кадрів роблять їх привабливими для конкурентів)
6. Ефективна модель навчання (79% навчання проходить на робочому місці, що забезпечує миттєвий ріст продуктивності)	6. Низька частка прямого стимулювання (лише 12,1% додаткового ФОП припадає на премії та комісійні)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Автоматизація процесів (можливість заміщення дефіцитної чоловічої праці робототехнікою та цифровими системами)	1. Мобілізаційні процеси (ризик втрати ключових спеціалістів через призов до лав ЗСУ)
2. Вихід на нові експортні ринки (додаткові прибутки дозволять впровадити розширені соціальні програми)	2. Трудова міграція (конкуренція за кваліфікованих кадрів)
3. Співпраця з профтехучилищами (створення бази для підготовки «вузьких» спеціалістів під потреби заводу)	3. Економічна нестабільність (ризик скорочення замовлень, що зробить фіксований ФОП критичним тягарем)
4. Розвиток бренду роботодавця (посилення іміджу «найкращого роботодавця регіону» для залучення талантів)	4. Зростання цін на енергоносії (може призвести до скорочення бюджетів на соціальний розвиток персоналу)
5. Грантові програми (залучення коштів на екологізацію та безпеку праці як додатковий чинник мотивації)	5. Зміна трудового законодавства (можливе посилення навантаження на фонд оплати праці (податки))
6. Впровадження гнучких KPI (перехід від фіксованих окладів до оплати за індивідуальну результативність (вихід продукції))	6. Інфляційний тиск (необхідність постійної індексації)

Примітка. *Розроблено автором

Для ПрАТ «Дніпровуд» подальший розвиток системи мотивації має

базуватися на збереженні високих стандартів матеріальної винагороди при одночасному посиленні інформаційних та статусно-престижних важелів впливу на персонал, що дозволить конвертувати високий освітній рівень колективу в реальні інноваційні складові та стабільне зростання продуктивності. В цілому система мотивації ПрАТ «Дніпровуд» є взірцем для деревообробної галузі, оскільки не лише забезпечує виживання в кризовий період, а й створює фундамент для інноваційного лідерства через розвиток людського потенціалу.

SWOT-аналіз системи стимулювання праці ПрАТ «Дніпровуд» дозволяє систематизувати внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також оцінити зовнішні можливості та загрози для розвитку його кадрового потенціалу (табл. 2.16).

Отже, система стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» розглядається як стратегічний інструмент управління людським капіталом, спрямований на синхронізацію індивідуальних цілей працівників із загальною місією та показниками діяльності підприємства. Враховуючи специфіку деревообробної галузі та високу частку інтелектуальної праці в структурі персоналу (понад 70% фахівців з вищою освітою), підприємство впровадило комплексну модель мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні важелі впливу. Однак, основне завдання для ПрАТ «Дніпровуд» залишається не лише досягати високої продуктивності праці, а й утримувати висококваліфікованих працівників у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПРАТ «ДНІПРОВУД»

3.1. Формування перспективних напрямів удосконалення стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд»

Проведені дослідження оцінки системи стимулювання праці ПрАТ «Дніпровуд» свідчать про доцільність поступового вдосконалення системи мотивації персоналу. Попри наявність вагомих внутрішніх переваг – високий рівень оплати праці та значний освітній потенціал колективу (понад 70% працівників мають вищу освіту), підприємство стикається з критичними загрозами. Зокрема, зростання плинності кадрів та гендерний дисбаланс, де частка чоловіків сягає 78,9%, в умовах мобілізаційних ризиків створюють реальну небезпеку для стабільності операційних процесів.

Крім того вдосконалення системи стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» має на меті не просто утримання кадрів, а стратегічне нівелювання виявлених слабких сторін, таких як «інвестиційна пастка» та надмірна концентрація виключно на матеріальних чинниках. Оскільки нині на премії та комісійні припадає лише 2,1% додаткового фонду оплати праці, система потребує більшої гнучкості та диференціації. Науково обґрунтований підхід до реформування системи мотивації дозволить конвертувати зовнішні можливості, зокрема грантові програми та вихід на нові експортні ринки, у стійку конкурентну перевагу через підвищення лояльності та залученості персоналу.

У ході дослідження нами було проведено анкетне опитування працівників ПрАТ «Дніпровуд». В анкетуванні взяли участь 70 працівників різних відділів ПрАТ «Дніпровуд». Анкетування розділено на 2 ключові блоки. Перший блок містить основні запитання щодо стану системи стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд». Другий блок анкети спрямований на виявлення та оцінку «вузьких місць» у системі стимулювання праці, які потребують удосконалення.

Оцінювання проводиться за окремими блоками за шкалою від 1 до 7 балів, де: 1 бал – найнижчий рівень ефективності, 7 балів – найвищий рівень ефективності. (додаток В).

Першочерговим етапом дослідження було визначення того, чи задоволені працівники ПрАТ «Дніпровуд» наявною системою стимулювання праці. Зведені результати опитування наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати відповідей працівників ПрАТ «Дніпровуд» на запитання:
«Чи задоволені Ви наявною системою стимулювання праці на
підприємстві?»***

№	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних
1	Так, цілком задоволений	65,7
2	Задоволений не в повній мірі	28,6
3	Більше не задоволений, ніж задоволений	5,7
4	Зовсім не задоволений	-

Примітка. *Розраховано автором за результатами анкетування

За даними табл. 3.1, 65,7% респондентів цілком задоволені системою стимулювання праці, 28,6% респондентів відповідають, що задоволені не в повній мірі. Більше не задоволені, ніж задоволені системою стимулювання праці лише 5,7% опитаних. Варто відмітити, що серед опитаних немає жодного працівника, який був би не задоволений системою стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд».

Для більш детального аналізу ефективності системи стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» доцільно оцінити рівень обізнаності працівників щодо її функціонування на підприємстві (табл. 3.2).

З даних табл. 3.2 видно, що більша половина респондентів (62,9%) володіє інформацією щодо системи стимулювання праці, оскільки система нарахування бонусів за виконані завдання прямо пропорційно залежить від цілей діяльності підприємства та його стратегії розвитку. 34,3% респондентів не в повній мірі володіють інформацією щодо системи стимулювання праці на підприємстві та 2,9% – більше не володіє, чим володіє інформацією. Позитивним є те, що серед

респондентів немає таких працівників, які б взагалі не знали про систему стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд».

Таблиця 3.2

Результати відповідей співробітників ПрАТ «Дніпровуд» на запитання: «Чи добре Ви проінформовані про наявну систему стимулювання праці на підприємстві?»*

№	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних
1	Так, володію всією інформацією	62,9
2	Маю інформацію, але, як на мене, не в повній мірі	34,3
3	Більше не володію, чим володію	2,9
4	Ні	-

Примітка. *Розраховано автором за результатами анкетування

У зв'язку з тим, що основним мотиваційним чинником працівників ПрАТ «Дніпровуд» є заробітна плата та відповідні нарахування бонусів в залежності від підрозділу та функціональних обов'язків кожного співробітника, було проведено опитування щодо визначення рівня задоволення співробітників системою нарахування бонусів у підприємстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати відповідей співробітників ПрАТ «Дніпровуд» на запитання: «Чи задоволені Ви системою нарахування бонусів?»*

№	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних
1	Так, повністю задоволений	52,9
2	Більше задоволений, ніж не задоволений	38,6
3	Задоволений лише частково	5,7
4	Зовсім не задоволений	2,9

Примітка. *Розраховано автором за результатами анкетування

Згідно даних табл. 3.3 системою нарахування бонусів на ПрАТ «Дніпровуд» повністю задоволені 52,9% респондентів, більше задоволені, ніж не задоволені – 38,6% респондентів. В цілому система стимулювання є прозорою та дозволяє своєчасно зрозуміти, яку суму грошових виплат кожен співробітник може отримати в кінці місяця та який обсяг робіт йому необхідно

виконати. Однак, 5,7% респондентів зазначають, що вони лише частково задоволені бонусною системою оплати праці, а 2,9% – зовсім не задоволені.

Результати проведеного анкетування працівників ПрАТ «Дніпровуд», наведені в табл. 3.4, дають можливість здійснити кількісний та якісний аналіз ефективності діючої системи стимулювання праці на основі оцінок і суб'єктивного сприйняття персоналу. Оцінювання проводилося за основними складовими системи стимулювання праці за шкалою від 1 до 7 балів, де 1 бал відповідає найнижчому рівню ефективності, а 7 балів – найвищому.

Таблиця 3.4

Анкетування працівників ПрАТ «Дніпровуд» щодо ефективності системи стимулювання праці*

№	Складові системи стимулювання праці	Середній бал (1-7)
1	Матеріальні умови та ергономіка	5,63
2	Надійність та стабільність	5,07
3	Чуйність та реакція керівництва	4,50
4	Впевненість у розвитку та справедливості оплати праці	5,25
5	Визнання заслуг та емпатія	4,39

Примітка. *Розраховано автором за результатами анкетування

Аналіз матеріальних умов демонструє високий рівень, що є найвищим показником серед усіх досліджуваних категорій. Фактична оцінка 5,63 бала підтверджує раніше виявлену проблему недостатньої розвиненості інфраструктури відпочинку та комфортних зон на підприємстві. Тобто для сучасного працівника високий рівень заробітної плати, який є характерним для ПрАТ «Дніпровуд», вже не є самодостатнім чинником задоволеності, дедалі більшого значення набуває ергономіка робочого простору та фізичний комфорт протягом робочого дня.

Складові системи стимулювання праці «Надійність та стабільність» вказує на те, що фундаментальна потреба працівників у гарантованій системі соціального захисту та екстреній допомозі залишається незабезпеченою в повному обсязі, що в умовах сучасних макроекономічних та безпекових викликів створює підґрунтя для зростання кадрової плинності. Про недостатній рівень

задоволення працівників у межах цього блоку свідчить і середній бал оцінки – 5,07.

Складова системи стимулювання праці «Чуйність та реакція керівництва» свідчить про середню адаптивність менеджменту та здатність керівництва оперативно реагувати на запити персоналу. Водночас середній бал за даним блоком становить 4,5, що вказує на необхідність удосконалення комунікації між керівництвом і працівниками, а також підвищення рівня управлінської підтримки персоналу.

Окремої уваги заслуговує складова системи стимулювання праці «Впевненість у розвитку та справедливість оплати праці», яка стосується прозорості кар'єрного зростання та залежності доходу від кваліфікації та свідчить про запит колективу на більш чітку систематизацію посадової ієрархії. Це обґрунтовує доцільність впровадження системи грейдування, оскільки середня оцінка 5,25 бала, не повною мірою відповідає вимогам щодо професійної перспективи. Відсутність ідеального балансу в цьому блоці вказує на прихований потенціал підвищення продуктивності праці через вдосконалення механізмів внутрішнього просування та диференціації доходів.

Показник за категорією «Визнання заслуг та емпатія» оцінюється на рівні 4,39 бала, тобто наявний інструментарій нематеріальних бонусів та цінних подарунків сприймається персоналом як недостатньо персоналізований або нерегулярний. Існує необхідність переходу від загальних форм стимулювання до більш гнучких та емоційно значущих методів заохочення, які б враховували особистий внесок кожного працівника в загальний результат діяльності підприємства.

Наступним етапом нашого дослідження є визначення ключових складових удосконалення системи стимулювання праці працівниківна ПрАТ «Дніпровуд» (рис. 3.1).

Отримані результати, наведені на рис. 3.1, свідчать про те, що найбільшій уваги в системі стимулювання праці ПрАТ «Дніпровуд» потребують матеріальні умови та ергономіка, оскільки саме ця складова отримала найвищий показник –

80,43%. Водночас важливими напрямками удосконалення працівники також вважають забезпечення надійності та стабільності (75,00%) і підвищення чуйності та реакції керівництва (72,43%). Дещо нижчі показники отримали складові, пов'язані з впевненістю у розвитку та справедливостю оплати праці (64,29%), а також визнанням заслуг та емпатією (62,71%). Загалом результати дослідження підтверджують необхідність комплексного вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві з урахуванням матеріальних, соціальних і психологічних потреб персоналу.

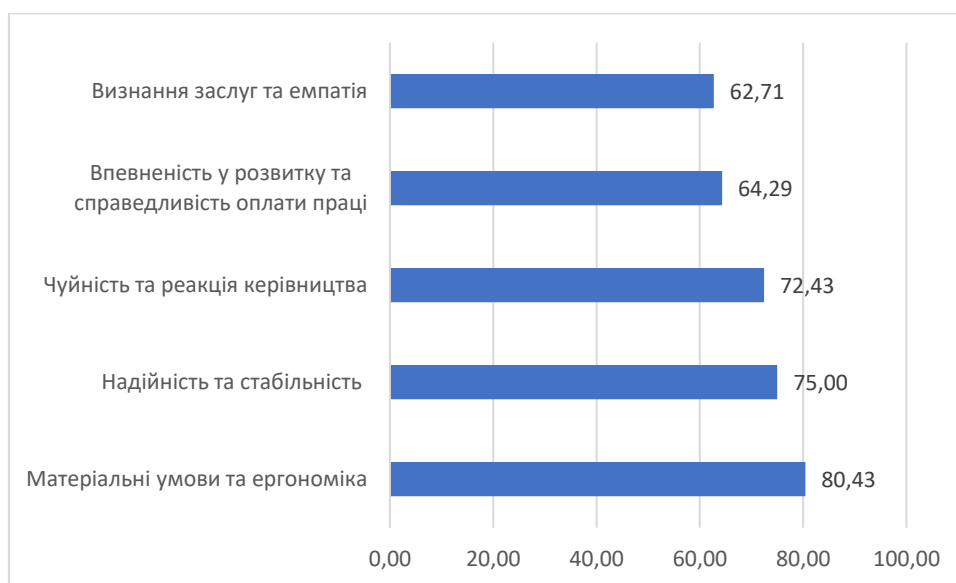


Рис. 3.1. Результати анкетного опитування працівників щодо визначення складових для удосконалення стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд»*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетування

Узагальнюючи дані, можна стверджувати, що стратегічний пріоритет модернізації системи стимулювання на ПрАТ «Дніпровуд» має зміщуватися від оперативного реагування на проблеми до розбудови системних механізмів соціальної надійності, грейдування та покращення матеріально-технічного середовища праці.

Поряд з цим, критичне значення має посилення соціального захисту та покращення умов праці як засобів мінімізації негативного впливу зовнішньої трудової міграції та економічної нестабільності. Створення спеціалізованого

фонду захисту працівників виступає гарантом фінансової безпеки колективу в періоди кризових коливань, що є особливо актуальним при ризику скорочення бюджетів на соціальний розвиток та дозволяє стабілізувати психологічний клімат та знизити рівень тривожності персоналу, пов'язаний з інфляційними очікуваннями та змінами в трудовому законодавстві.

Гуманізація виробничого середовища через облаштування сучасних кімнат відпочинку є відповіддю на загрозу систематичного перевантаження персоналу, що супроводжується значними виплатами за надурочний час. Фізіологічне та емоційне відновлення працівників безпосередньо впливає на динаміку продуктивності праці, дозволяючи зберігати темпи її зростання, які наразі випереджають витрати на оплату. Таке покращення побутових умов праці посилює бренд роботодавця, роблячи підприємство «найкращим у регіоні» для залучення нових талантів на заміну тим, хто вибуває через мобілізаційні процеси.

Нарешті, інтеграція індивідуалізованих форм нематеріального заохочення, зокрема у вигляді цінних подарунків за найкращі результати роботи, дозволяє розширити вузький спектр чинних стимулів. Це нівелює проблему низької висвітленості гнучких форм мотивації. Поєднання системи Key Performance Indicators з престижними винагородами за видатні досягнення формує культуру високої результативності.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» спрямовані на підвищення прозорості, об'єктивності та ефективності системи стимулювання, а також на посилення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства і забезпечення його сталого розвитку.

3.2. Розробка пропозицій щодо використання сучасних методів стимулювання праці на підприємстві

Запровадження сучасних методів стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» доцільно розглядати як реалізацію концепції інтегрованого управління персоналом, де стимулювання виступає як інструмент підвищення

продуктивності та механізм формування організаційної культури, зміцнення соціальної відповідальності та забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Також пропозиції із вдосконалення стимулювання праці мають враховувати сучасні тенденції, зокрема психологічний клімат в колективі, потребу у безпеці та автономності, а також орієнтацію на індивідуалізацію винагороди.

Одним із ключових напрямів модернізації для ПрАТ «Дніпровуд» є впровадження системи грейдування, що дозволить розв'язати проблему суб'єктивності в оплаті праці та забезпечити прозору ієрархію посад, засновану на реальній цінності кожного працівника для підприємства. Грейдинг виступає інструментом подолання слабкої сторони щодо недостатнього прямого стимулювання, оскільки чітко корелює рівень відповідальності та кваліфікації з обсягом винагороди. Така систематизація створює зрозумілі можливості кар'єрного зростання для працівників зі стажем понад 6 років, які складають 7% кадрового ядра, стимулюючи їх до подальшого професійного розвитку всередині підприємства.

Другим напрямом є розробка програми корпоративного благополуччя (well-being) у кризових умовах. Сучасні підходи до стимулювання праці акцентують увагу на психологічному кліматі в колективі, а в умовах підвищених безпекових ризиків особливого значення набувають відчуття захищеності та автономії працівників, які виступають важливими нематеріальними стимулами.

Не менш важливе значення для стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» має трансформація системи преміювання в систему «ціннісних винагород», що передбачає використання інструментів позитивного підкріплення. Відповідно до сучасних мотиваційних теорій, зокрема моделі Річі-Мартіна, визнання та статус у багатьох випадках мають не менший стимулюючий ефект, ніж пряме грошове заохочення. Не менш значущим напрямом є створення фонду соціального хеджування ризиків персоналу, що ґрунтується на принципах корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та передбачає посилення соціального захисту працівників у разі виникнення непередбачуваних обставин.

Систематизовані пропозиції щодо використання сучасних методів стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо використання сучасних методів стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд»*

Пропозиція	Суть пропозиції	Вид стимулювання	Очікуваний ефект
1. Впровадження системи грейдингу на основі бально-факторного методу	Розробка внутрішньої ієрархії посад, де рівень оплати праці (грейд) залежить не лише від посади, а від набору компетенцій, універсальності працівника та результативності	Матеріальне	Створення прозорого кар'єрного просування всередині підприємства, що стимулює професійне зростання та мінімізує суб'єктивізм у нарахуванні зарплат
2. Розробка програми корпоративного благополуччя (Well-being) у кризових умовах	Облаштування спеціалізованих коворкінг-зон відпочинку як елементу системи корпоративного благополуччя, що забезпечує відновлення працездатності персоналу	Нематеріальне	Задоволення базової потреби працівника в безпеці та зв'язку, що формує високий рівень лояльності, оскільки підприємство бере на себе функцію захисту та підтримки в критичних ситуаціях
3. Трансформація системи преміювання в систему «Ціннісних винагод»	Запровадження регулярних програм відзначення кращих працівників та бригад через надання функціональних подарунків, що сприяють підвищенню мотивації та залученості персоналу	Матеріальне	Зміцнення корпоративної ідентичності та залучення персоналу, а також підвищення мотивації та продуктивності праці
4. Створення фонду соціального хеджування ризиків персоналу	Формування резервного страхового фонду для фінансового забезпечення екстрених потреб персоналу (релокація, відновлення житла, екстрена медична допомога)	Матеріальне	Нівелювання міграційних намірів. Працівник розглядає підприємство як довгострокового партнера, що гарантує стабільність у нестабільному середовищі

Примітка. *Розроблено автором

Запропоновані пропозиції щодо використання сучасних методів

стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» формують нову парадигму стимулювання праці, яка відповідає викликам сучасного бізнес-середовища та забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною стабільністю. У цьому контексті запропоновані пропозиції виступають не лише інструментами управління, але й стратегічними механізмами розвитку підприємства, що дозволяють залишатися конкурентоспроможним у динамічних умовах глобальної економіки.

Комплексна модернізація системи стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» через реалізацію запропонованих заходів – грейдингу, програми Well-being, системи «Ціннісних винагород» та фонду соціального хеджування – являє собою цілісну науково обґрунтовану модель трансформації кадрової політики. Сутність заходів полягає у переході від застарілих адміністративних методів управління до сучасного людино орієнтованого підходу, де мотивація розглядається як інструмент управління ризиками та забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Впровадження системи грейдингу на основі бально-факторного методу є фундаментальним кроком у реструктуризації системи оплати праці, який базується на принципі внутрішньої справедливості та прозорості, де кожна посада оцінюється за уніфікованими критеріями: рівнем відповідальності, складністю виконуваних робіт, необхідною кваліфікацією та впливом на фінансовий результат. На відміну від жорсткої тарифної сітки, грейдинг дозволяє інтегрувати в систему винагороди оцінку компетенцій та результативності, що створює дієвий механізм кар'єрного зростання, що критично важливо для утримання молодих фахівців та кадрового ядра підприємства. Завдяки грейдингу ліквідується суб'єктивізм у нарахуванні заробітної плати, що безпосередньо корелює зі зниженням рівня конфліктності та підвищенням довіри персоналу до менеджменту.

Програма корпоративного благополуччя (Well-being) у кризових умовах відображає трансформацію ролі роботодавця в умовах високих воєнних та

економічних ризиків Житомирщини. Сутність даного методу стимулювання полягає у створенні безпечного виробничого середовища, що включає облаштування коворкінг-зон та місць відпочинку. Це реалізація концепції афективної відданості, коли працівник відчуває реальну турботу підприємства про його базові потреби в безпеці та комфорті. У ситуації, коли зовнішнє середовище є джерелом стресу, підприємство стає «островом стабільності», що суттєво знижує плинність кадрів, оскільки цінність такого робочого місця виходить далеко за межі грошової винагороди.

Трансформація системи преміювання в програму «Ціннісних винагород» базується на інструментах позитивного підкріплення. Сутність даного заходу полягає у заміні формальних грошових бонусів на функціональні подарунки та сертифікати на придбання товарів першої потреби або інших необхідних речей, що стимулює індивідуальну та командну залученість, оскільки винагорода набуває статусного та емоційного значення. Використання моделі Річі-Мартина підтверджує, що для кваліфікованого персоналу визнання заслуг часто є сильнішим мотиватором, ніж пряме грошове заохочення. Такий підхід зміцнює корпоративну ідентичність і залучає не лише працівника, а і його родину до системи цінностей підприємства, що є важливим чинником утримання персоналу в регіонах з високою конкуренцією на ринку праці.

Створення фонду соціального хеджування ризиків персоналу на ПрАТ «Дніпровуд» є втіленням принципу соціальної відповідальності бізнесу (CSR) на мікрорівні та спрямований на посилення соціального захисту працівників у разі виникнення непередбачуваних обставин. Сутність даного методу стимулювання полягає у формуванні резервного фінансового ресурсу для покриття екстрених потреб працівників: релокації, відновлення пошкодженого майна чи термінової медичної допомоги. Значення цього фонду важко переоцінити, оскільки діє як інструмент мінімізації міграційних настроїв. Працівник, який має гарантовану підтримку у критичній ситуації, розглядає підприємство як довгострокового стратегічного партнера, що створює ефект «укорінення» кадрового потенціалу, що є найбільш дієвим засобом протидії

плинності кадрів.

Таким чином, запропоновані заходи базуються на комплексному підході до стимулювання праці, за якого матеріальні чинники (зокрема грейдинг) поєднуються з нематеріальними, пов'язаними із забезпеченням безпеки та автономності працівників. В умовах Житомирської області та специфіки діяльності ПрАТ «Дніпровуд» інвестиції в автономність робочого простору та соціальну захищеність працівників і їхніх родин виступають ефективним інструментом зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, раціональної організації оплати праці та застосування сучасних інструментів управління людськими ресурсами. Для ПрАТ «Дніпровуд» особливо актуальним є впровадження заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і забезпечення справедливого підходу до винагороди працівників.

Одним із ключових заходів для ПрАТ «Дніпровуд» є впровадження системи грейдингу на основі бально-факторного методу. Ефективності впровадження системи грейдингу для ПрАТ «Дніпровуд» ґрунтується на кількох ключових положеннях сучасної теорії управління персоналом та стратегічного менеджменту.

Грейдинг як бально-факторний метод дозволяє об'єктивно оцінювати цінність кожної посади для ПрАТ «Дніпровуд». У деревообробній галузі, де виробничі процеси часто потребують багатoproфільних компетенцій, універсальності та здатності працювати з різними видами обладнання, така система створює прозору ієрархію посад, що відповідає концепції стратегічного управління людськими ресурсами, де ключовим є не формальний статус працівника, а його реальний внесок у створення доданої вартості.

Грейдинг забезпечує гнучкість у формуванні системи оплати праці. Для ПрАТ «Дніпровуд» характерна потреба у швидкій адаптації до змін ринкових умов, вартості сировини та технологічних інновацій. Використання грейдингу дозволяє підприємству оптимізувати витрати на персонал, встановлюючи рівень винагороди відповідно до компетенцій та результативності працівників. Це відповідає сучасним науковим підходам до управління витратами, де персонал розглядається як стратегічний ресурс, а не лише як стаття витрат.

Методика оцінювання компетенцій працівників для формування грейдів наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Оцінювання компетенцій працівників для формування грейдів на
ПрАТ «Дніпровуд»***

Критерій	Показники оцінки	Діапазон балів	Характеристика рівня
Професійні знання	Освоєння технологій, знання стандартів, здатність працювати з документацією	0-30	Від базових знань до експертного рівня
Універсальність	Здатність виконувати різні операції, робота на кількох верстатах	0-20	Від вузької спеціалізації до багатопрофільності
Результативність	Виконання планових показників, якість продукції, продуктивність	0-25	Від мінімального виконання до перевищення норм
Ініціативність та інноваційність	Пропозиції щодо вдосконалення процесів, впровадження нових рішень	0-15	Від пасивності до активної участі у розвитку
Соціальна взаємодія	Лідерські якості, наставництво, командна робота	0-10	Від індивідуальної роботи до керівництва групою

Примітка. *Розроблено автором

Діапазон балів за кожним критерієм було сформовано на основі бально-факторного методу оцінювання посад із урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «Дніпровуд». Визначення максимальної кількості балів здійснювалося відповідно до ступеня впливу кожного фактора на результати праці, продуктивність персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розподіл діапазонів балів може визначатися експертною групою

підприємства, до складу якої входять керівники структурних підрозділів, фахівці з управління персоналом та економісти з праці. Це забезпечує об'єктивність оцінювання та адаптацію системи грейдингу до потреб підприємства.

Сума балів за всіма критеріями визначає грейд працівника. Наприклад, 30-50 балів відповідають базовому рівню, 51-70 – середньому, 71-90 – високому рівню професійної компетентності, а понад 90 – експертному. Така система дозволяє підприємству об'єктивно оцінювати цінність кожної посади та формувати справедливу винагороду, а працівникам – бачити чіткі орієнтири для професійного зростання.

Грейдинг сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на розвиток та професійне зростання. Працівники отримують чіткі критерії оцінки своєї діяльності та бачать можливості для кар'єрного просування, що відповідає концепції психологічного контракту, яка підкреслює важливість взаємної довіри між працівником і роботодавцем. У кризових умовах деревообробні підприємства можуть використовувати грейдинг як інструмент підвищення лояльності персоналу, адже прозора система винагороди мінімізує суб'єктивізм та формує відчуття справедливості. Грейдинг інтегрується у систему стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє поєднувати економічні інтереси з соціальними аспектами, створюючи умови для довгострокової стійкості. Для деревообробної галузі, яка залежить від коливань світових ринків деревини та екологічних стандартів, грейдинг стає інструментом стратегічної адаптації. Функціонування системи грейдів для ПрАТ «Дніпровуд» наведено в табл. 3.7.

Таким чином, впровадження системи грейдингу на основі бально-факторного методу для ПрАТ «Дніпровуд» має наукове обґрунтування та практичну значущість, забезпечує об'єктивність оцінки праці, гнучкість у формуванні винагороди, розвиток організаційної культури та стратегічну стійкість підприємства. У сукупності ці складові формують комплексну систему управління персоналом, яка відповідає сучасним викликам та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Функціонування системи грейдів для ПрАТ «Дніпровуд»*

Грейд	Критерії оцінки	Характеристика посади	Рівень оплати праці	Очікуваний ефект
Грейд 1 (базовий)	Мінімальний набір компетенцій, виконання стандартних операцій	Початкові робітничі посади, низька універсальність	Базова ставка	Забезпечення доступності робочої сили, мотивація до підвищення кваліфікації
Грейд 2 (середній)	Освоєння кількох операцій, базова універсальність	Працівники, здатні працювати на різних верстатах	10-15% до базової ставки	Підвищення продуктивності, розвиток багатофункціональності
Грейд 3 (високий)	Високий рівень компетенцій, досвід, результативність	Ключові спеціалісти, досвідчені працівники, майстри	25-30% до базової ставки	Формування кадрового ядра, стимулювання професійного зростання
Грейд 4 (експертний)	Універсальність, інноваційні навички, управлінські компетенції	Провідні спеціалісти, керівники підрозділів	40-50% до базової ставки	Лідерство, розвиток інновацій, стратегічна стійкість підприємства

Примітка. *Розроблено автором

Створення спеціалізованих зон корпоративного благополуччя (Well-being) на ПрАТ «Дніпровуд» є стратегічною інвестицією у збереження кадрового потенціалу в умовах енергетичної нестабільності та високого рівня стресу. Кожна з чотирьох зон має цільове призначення та обґрунтований вплив на психофізіологічний стан працівників, що безпосередньо конвертується в стабільно високу продуктивність праці.

Першою є зона енергетичної автономності (Energy Hub). Це коворкінг-простір, обладнаний потужними зарядними станціями типу EcoFlow, доступом до швидкісного супутникового інтернету та ергономічними робочими місцями. Сутність зони полягає у забезпеченні безперервності робочих процесів та наданні можливості працівникам зарядити власні девайси. Це знімає побутову тривожність, пов'язану з блекаутами, та формує лояльність через функцію захисту, яку бере на себе підприємство.

Друга зона – простір емоційного розвантаження (Silent Zone). Це

приміщення з підвищеною звукоізоляцією, регульованим освітленням та масажними кріслами. Наукове обґрунтування базується на необхідності переривання «шумового забруднення» деревообробного виробництва. Короткочасний відпочинок у тиші дозволяє знизити рівень кортизолу, що запобігає професійному вигоранню та зменшує кількість помилок, спричинених втомою.

Третя зона – центр соціальної взаємодії та кава-пойнт (Social Connect). Облаштування сучасної кухні-студії з професійним обладнанням стимулює неформальне спілкування між підрозділами. Це сприяє горизонтальному обміну знаннями та зміцнює корпоративну культуру. В умовах дефіциту кадрів такі зони стають центрами адаптації нових працівників, пришвидшуючи їхнє входження в колектив.

Четвертою є зона фізичного відновлення та превентивної медицини (Health Point), яка включає компактні тренажери для розминки м'язів спини (актуально для операторів верстатів) та пункт моніторингу здоров'я (тонометри, пульсоксиметри), що дозволяє виявляти перші ознаки перевтоми чи нездужання, знижуючи ризики виробничого травматизму та кількість лікарняних.

У табл. 3.8 наведено розрахунок витрат на впровадження та утримання зазначених зон корпоративного благополуччя (Well-being) на ПрАТ «Дніпровуд».

Таблиця 3.8

**Економічне обґрунтування витрат для створення зон Well-being на
ПрАТ «Дніпровуд»***

Категорія витрат (зона)	Початкові інвестиції (обладнання, ремонт), грн	Щомісячні витрати на обслуговування, грн
Energy Hub (зарядні станції, Starlink, меблі)	320000	8500 (абонплата, амортизація)
Silent Zone (звукоізоляція, крісла, декор)	180000	3000 (клінінг, ароматерапія)
Social Connect (техніка, меблі, перша закупка)	240000	15000 (кава, чай, розхідні матеріали)
Health Point (тренажери, мед. прилади)	110000	4000 (оновлення аптек, сервіс)
Разом	850000	30500

Примітка. *Розроблено автором

Сукупні початкові витрати у розмірі 850 тис. грн складають менше 3% від річного фонду оплати праці ПрАТ «Дніпровуд», проте потенційне зниження плинності кадрів лише на 5% дозволить окупити вкладення протягом першого року експлуатації за рахунок економії на пошуку та навчанні нового персоналу.

Наступним напрямом удосконалення системи стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» є впровадження системи «Ціннісних винагород». Реалізація програми «Ціннісних винагород» для персоналу ПрАТ «Дніпровуд» потребує чіткого структурування бюджету, який базується на принципах регулярності та значущості заохочень. На відміну від традиційного преміювання, цей проєкт фокусується на адресному наданні функціональних подарунків, що мають високу споживчу вартість у поточних умовах.

Деталізація витрат на впровадження програми (на 1 рік) наведена в табл. 3.9. Бюджет програми розрахований на охоплення всіх рівнів персоналу протягом календарного року, враховуючи індивідуальні та командні досягнення.

Таблиця 3.9

Планування витрат на систему преміювання ПрАТ «Дніпровуд»*

Стаття витрат	Характеристика	Розрахунок	Загальна сума, грн
Квартальні «Пакети енергонезалежності»	Портативні павербанки, ліхтарі, акумулятори (для 20 кращих щокварталу)	80 од. × 1500 грн	120000
Сертифікати на цільові товари	Спеціалізовані сертифікати (продукти, ліки, побут) за КРІ	80 осіб × 2000 грн/рік	160000
Річні функціональні подарунки	Побутова техніка або гаджети для лідерів рейтингу (10 осіб)	10 од. × 8000грн	80000
Бригадні нагороди	Спільні заходи або техніка для професійного використання (4 бригади)	4 од. × 15000 грн	60000
Адміністрування та брендування	Розробка дизайну грамот, пакування, висвітлення успіхів	—	15000
Разом			280000

Примітка. *Розроблено автором

Обґрунтування ефективності даної програми базується на зниженні непрямих витрат, пов'язаних з плинністю та низькою залученістю персоналу:

1. Зменшення витрат на найм та адаптацію. Середня вартість заміни одного кваліфікованого працівника (пошук, навчання, період низької продуктивності)

становить близько 3 місячних окладів. При середній зарплаті 31531,5 грн заміна одного фахівця коштує підприємству близько 94600 грн. Якщо програма «Ціннісних винагород» дозволить утримати хоча б 7 ключових працівників на рік, які планували звільнитися, проєкт повністю окупиться лише за цим показником ($7 \times 94600 = 662000$ грн).

2. Зростання продуктивності праці. Використання моделі позитивного підкріплення стимулює працівників до перевищення нормативних показників. Навіть мінімальне зростання виробітку на 2% за рахунок підвищення мотивації принесе підприємству додатковий дохід, що значно перевищує річні витрати на подарунки (280000 грн).

3. Податкова оптимізація. Надання подарунків та сертифікатів через фонд соціального розвитку або як заохочення в межах колективного договору може мати більш сприятливий режим оподаткування порівняно з прямими грошовими преміями, що збільшує «чисту» цінність винагороди для працівника.

4. Соціальний ефект – проєкт формує «психологічний контракт» – відчуття приналежності до спільноти. Для працівників це означає перетворення робочого місця на простір, де їхні зусилля помічають і цінують не лише грошима, а й реальною підтримкою їхнього добробуту.

Важливим напрямом удосконалення системи стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» є створення фонду соціального хеджування ризиків персоналу. Реалізація даного інструменту на ПрАТ «Дніпровуд» є вищим проявом корпоративної соціальної відповідальності. Фонду соціального хеджування ризиків персоналу працює як внутрішня страхова система, що гарантує працівникам підтримку в ситуаціях, які виходять за межі звичних життєвих ризиків.

Проєкт впроваджується через декілька етапів:

1. Нормативне закріплення: розробка «Положення про фонд соціального хеджування», де чітко прописуються умови отримання виплат та порядок формування коштів.

2. Створення Наглядової ради: до складу ради входять представники

менеджменту та профспілки (або лідери трудового колективу) для забезпечення прозорості розподілу коштів.

3. Автоматизація: інтеграція модуля в систему бухгалтерського обліку для моніторингу накопичень та цільового використання.

Використання чистого прибутку для поповнення фонду є найбільш доцільним. Це демонструє акціонерам і персоналу, що частина успіху компанії безпосередньо реінвестується в безпеку людей. Виплати з чистого прибутку легше структурувати як матеріальну допомогу, що має певні пільги щодо оподаткування (в межах законодавчо встановлених лімітів). Стимулюючий ефект: персонал розуміє, що стабільність фонду залежить від фінансового результату заводу, що створює додаткову мотивацію до ефективної праці.

Рекомендований обсяг відрахувань: 2-5% від чистого прибутку щомісяця до досягнення цільового «резервного капіталу» (наприклад, 1000000 грн), після чого відрахування можуть бути призупинені або зменшені.

Серед цільових напрямів фінансування із фонду соціального хеджування ризиків персоналу на ПрАТ «Дніпровуд» варто виокремити:

- екстрена релокація та житло у разі пошкодження майна працівника внаслідок бойових дій або необхідності термінового виїзду з небезпечної зони (одноразова допомога на оренду чи ремонт);
- критична медицина – оплата операцій або дороговартісного лікування, яке не покривається звичайним медичним страхуванням чи державними програмами (особливо при виробничих травмах чи професійних захворюваннях);
- підтримка сімей мобілізованих працівників – адресна допомога родинам працівників, які перебувають у лавах ЗСУ, на вирішення нагальних побутових чи соціальних потреб;
- подолання наслідків техногенних ризиків – виплати у разі тривалих блекаутів або зупинки виробництва для підтримки мінімального рівня доходу сім'ї.

Така структура витрат створює відчуття абсолютної захищеності.

Працівник розуміє, що б не сталося в країні чи регіоні, підприємство має реальний фінансовий ресурс, щоб покрити частину витрат. Це і є ключовим чинником стабільності персоналу на ПрАТ «Дніпровуд», що призведе до зменшення плинності кадрів.

Синергетичний ефект від реалізації запропонованих заходів дозволяє ПрАТ «Дніпровуд» стабілізувати кадровий склад, підвищити загальну ефективність системи стимулювання праці. Грейдинг забезпечує структурну чіткість, Well-being – безпеку, програма визнання – мотивацію до наддосягнень, а фонд хеджування – стратегічну лояльність. У сукупності це формує унікальну ціннісну пропозицію роботодавця, яка нівелює загрози зовнішнього середовища та перетворює людський капітал на головний актив підприємства в умовах економічної трансформації.

Отже, удосконалена система стимулювання праці ПрАТ «Дніпровуд» на основі запропонованих заходів характеризується підвищеним рівнем адаптивності до зовнішніх економічних і соціальних викликів, а також здатністю забезпечувати ефективне відтворення та розвиток кадрового потенціалу підприємства через повну синхронізацію його стратегічних цілей з особистими очікуваннями та потребами працівників.

ВИСНОВКИ

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

1. Визначено, що стимулювання праці – це цілеспрямована система управлінських впливів, яка поєднує економічні, соціально-психологічні та цифрові інструменти з метою формування внутрішньої та зовнішньої мотивації працівника до продуктивної, ініціативної та відповідальної трудової поведінки, узгодженої з стратегічними цілями підприємства.

2. До основних видів стимулів належать винагороди, кар'єрне зростання, офіційна подяка, почуття обов'язку, відповідальність, страх, прагнення до благородства або самовираження. Методологічна основа стимулювання праці включає як класичні принципи матеріального заохочення (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріального – визнання, розвиток, корпоративна культура, соціальна безпека. Водночас цифровізація управлінських процесів трансформує традиційні методи у гнучкі, персоналізовані моделі, що базуються на HR-аналітиці, дистанційних платформах та штучному інтелекті. Це дозволяє підприємствам не лише адаптувати мотиваційні механізми до індивідуальних потреб працівників, а й прогнозувати їхню поведінку, продуктивність та ризики вигорання.

3. У ході дослідження встановлено, що розвиток мотиваційного механізму управління персоналом, який поєднує причини стимулювання та усвідомлені методи взаємодії з діяльністю підприємства, а також враховує господарську активність колективів і різних соціальних груп, значно підвищує шанси на досягнення конкурентного успіху, що забезпечується через формування синергетичного ефекту внаслідок об'єднання творчого потенціалу професійних керівників, або менеджерів та безпосередніх учасників виробничих процесів. Результатом такого підходу стає підвищення продуктивності працівників,

покращення якості та конкурентоспроможності послуг, а також зростання ефективності, гнучкості і загальної конкурентоздатності підприємства.

4. ПрАТ «Дніпровуд» провідний представник деревообробної та меблевої промисловості України, що спеціалізується на виготовленні високотехнологічної продукції з натуральної деревини, зокрема інжинірингової підлоги, меблів та елементів інтер'єру. Підприємство функціонує як складний господарський комплекс, інтегрований у систему міжнародних стандартів якості, що забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

5. Аналіз діяльності ПрАТ «Дніпровуд» свідчить про зростання середньорічної чисельності працівників з 136 осіб у 2023 р. до 173 осіб у 2024 р. За 2025 рік у ПрАТ «Дніпровуд» відбулися незначні зміни у складі персоналу, оскільки коефіцієнт внутрішнього обороту становить 1,2%. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято на посади, про що свідчить коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (13,25%) і коефіцієнт обороту персоналу за наймом (7,23%). За 2025 рік плинність персоналу у ПрАТ «Дніпровуд» – 12,05%, що відповідає помірному рівню та свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства. Водночас такий показник вказує на наявність певних внутрішніх або зовнішніх чинників руху персоналу, що потребують подальшого аналізу з метою зниження кадрових втрат і підвищення рівня стабільності кадрового складу.

6. Згідно з аналітичними даними 2023-2025 рр., середня заробітна плата на ПрАТ «Дніпровуд» демонструє стабільну висхідну динаміку, зрісши з 24563 грн до 31526 грн. Така політика «випереджаючого зростання» відносно середньоринкових показників дозволяє підприємству успішно конкурувати за дефіцитні робочі кадри на Житомирщині. Домінуючу частку в структурі ФОП традиційно посідає основна заробітна плата, хоча спостерігається тенденція до її поступового скорочення з 79,21% у 2023 році до 77,58% у 2025 році (загальне відхилення 1,63%), що свідчить про поступове зростання частки додаткових виплат та соціальних внесків у загальному фонді оплати праці.

7. За результатами анкетування встановлено, що 65,7% працівників задоволені системою стимулювання праці, тоді як 28,6% оцінюють її лише частково позитивно. Більшість респондентів (62,9%) обізнані з особливостями системи стимулювання на підприємстві. Аналіз результатів показав, що пріоритетними напрямками вдосконалення є матеріальні умови та ергономіка (80,43%), забезпечення стабільності й надійності (75,00%), а також підвищення чуйності керівництва (72,43%). Меншою мірою працівники акцентують увагу на питаннях професійного розвитку, справедливості оплати праці та визнання заслуг.

8. У ході дослідження запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд», спрямованих на підвищення мотивації персоналу та задоволення його матеріальних, соціальних і психологічних потреб. Зокрема, впровадження системи грейдування забезпечить прозорість оплати праці, програма корпоративного благополуччя – комфортні умови роботи, система «Ціннісних винагород» – посилення мотивації та корпоративної культури, а Фонд соціального хеджування ризиків – додатковий соціальний захист працівників.

9. Запропоновані заходи вдосконалення системи стимулювання праці на ПрАТ «Дніпровуд» є економічно обґрунтованими та спрямованими на підвищення мотивації й стабілізацію кадрового складу. Впровадження зон Well-being потребує 850 тис. грн початкових інвестицій, а програма «Ціннісних винагород» – 280 тис. грн на рік, при цьому очікуваний термін окупності заходів становить близько одного року за рахунок зниження плинності кадрів і витрат на адаптацію персоналу. Запровадження системи грейдингу забезпечить прозорість оплати праці, а Фонд соціального хеджування ризиків посилить соціальний захист і лояльність працівників до підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Сучасні концепції управління: навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 320 с.
2. 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.
3. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
4. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 319 с.
5. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.
6. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ.* 2021. № 11. С. 419-424.
7. Васюта В., Литвин В. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *Галицький економічний вісник.* 2025. № 1. С. 173-180.
8. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. *Проблеми економіки.* 2021. № 3. С. 167-174.
9. Гавриш О. А., Гавриш Ю. О. Вплив ефективної системи мотивації на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2021. № 7. С. 247-252.
10. 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>
11. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та*

суспільство. № 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>

12. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.

13. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. Вип. 7. Ч. 1. С. 107-119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>

14. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.

15. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Мазник та ін. Київ : Кафедра, 2019. 277 с.

16. Іванюк У. В., Будинський Р. З., Мельникович А. В. Збалансований розвиток підприємства: критерії та підходи до організації бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 370-376.

17. Іващенко В. П., Фріман І. М., Фріман Є. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Дніпро : Акцент ПП, 2022. 259 с.

18. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

19. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.

20. Кобеля З., Водянка Л. HR-технології : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2022. 399 с.

21. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50). С. 228-235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>.

22. Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Оцінка ефективності співвідношення оплати праці та використання робочої сили. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т*. 2022. № 11/12. С. 104-109.
23. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390-397.
24. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465.
25. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. Київ : Лино, 2022. 611 с.
26. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 639 с.
27. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. / за заг. ред. Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
28. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 439-449. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>
29. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 325-331.
30. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
31. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Rev. of Transport Econ. and Management*. 2022. Вип. 7. С. 156-167.
32. Палига І. Є., Палига Є. М. Менеджмент персоналу : підручник. Львів : Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.

33. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в В ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 249-254.
34. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100
35. Проїдак Ю. С., Полішко Т. В., Фріман Є. М. Менеджмент персоналу : навч.-практич. посіб. Дніпро : Акцент ПП : УДУНТ, 2025. 298 с.
36. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
37. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
38. Рибецький Д. О., Гавриш О. М. Сучасні підходи до стимулювання праці на підприємстві. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, НУБіП України, 22 квітня 2026 р. Київ, 2026. С. 7-9. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/zbirnik_tez_konferenciyi_2026.pdf
39. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія: Економіка. 2023. Вип. 36. С. 60-69.
40. Семенова В. Г., Кобилінський О. О. Стимулювання працівників як спосіб активізації інноваційної діяльності на підприємстві. *Наук. вісн./Одес. нац. екон. ун-т*. 2022. № 8. С. 83-88.
41. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *EMPIRIO*. 2024. Т. 1. Вип. 1. С. 122-130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>

42. Способи мотивації персоналу, які працюють у 2025 році. URL: <https://vidoc.com.ua/sposoby-motyvacziyi-personalu-yaki-praczuuyut-u-2025-roczni/>
43. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>.
44. Федоришина Л. М., Гладун Р. О., Федоришин Ю. О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1. С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
45. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
46. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Мотивування працівників апарату управління на підвищення інноваційної діяльності підприємства. *Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі*. 2022. Вип. 55. С. 17-23.
47. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405.
48. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
49. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 87-91.
50. Чикуркова А. Д. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи : монографія. Кам'янець-Подільський : Панькова А. С. : ЗВО «ПДУ», 2023. 319 с.
51. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 153-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>.

52. Шулла Р. С., Попик М. М. Контроль і оцінка діяльності персоналу як елементи системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 465-471.
53. Яцина К. Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості. *Professional Pedagogics*. 2022. № 1. С. 244-250.
54. Hvizdova E., T. Motivation and integration of employees – a prerequisite for increasing work performance. Мотивація і інтеграція працівників – передумова підвищення робочої ефективності. *Наук. вісн./Одес. нац. екон. ун-т*. 2020. № 3/4. С. 31-40.
55. Kryvorot T., Pryhodii M. Training of pedagogical workers for the use of digital Internet technologies in the educational process. Тренінгова підготовка педагогічних працівників до застосування цифрових Інтернет-технологій у освітньому процесі. *Professional Pedagogics*. 2022. № 1. С. 33-41.
56. Levytska I., Tarasiuk H., Klymchuk A., Postova V., Chahaida A. Evaluation and removal of demotivating criteria in organizational support of the enterprise staff incentive mechanism. Оцінка та усунення демотивувальних критеріїв в організаційному забезпеченні механізму стимулювання персоналу підприємства. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2021. Вип. 2. С. 252-262.
57. Zlenko A., Perchuk O., Lutsyk O. Formation of a modern personnel management ecosystem: social challenges, communication trends, innovative approaches. Формування сучасної екосистеми управління персоналом: соціальні виклики, комунікаційні тренди, інноваційні підходи. *Society. Document. Communication. Сер. Соц. комунікації*. 2023. Вип. 19. С. 103-131.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Взаємозв'язок потреб, мотивів і стимулів в управлінні персоналом підприємств*

Потреби	Механізми мотивації	Стимули
1.1.Первинні 1.2.Вторинні (Вищі)	Економічні Соціально-економічні	Заробітна платня Дохід
2.1.Національність 2.2.Рівень культури 2.3.Історичні 2.4.Географічні	Організаційно-культурні	Генетичні Освітні
3.1.Минулі 3.2.Теперішні 3.3.Майбутні	Активні Пасивні	Статус
4.1.Повністю задовільнені 4.2. Частково задовільнені 4.3. Незадовільнені взагалі	Оперативні Адаптивні Стратегічні	Соціально-економічні
5.1. Слабке сполучення з іншими потребами 5.2. Сполучення звичайне 5.3. Сильне сполучення	Механізми мотивації найманих працівників	Заробітна плата Дохід Соціально-психологічні
6.1. Географічний: 6.1.1 загальний, 6.1.2 регіональний 6.2. Соціальний: 6.2.1 загальний, 6.2.2 внутрішньо-національної спільності, 6.2.3 всередині соціальної групи за освітою, 6.2.4.всередині групи за доходом, 6.2.5 всередині групи за інтересами	Механізми мотивації роботодавця	Збереження існуючого та можливість підвищення статусу Задоволення роботою Професійна повага Збільшення доходу Розширення інтересів
7.1. Одиначно задовільнені 7.2. Періодично задовільнені 7.3. Безперервно задовільнені	Механізми мотивації власника підприємства	Збільшення доходів Досягнення конкурентоспроможності Диференціація бізнесу
8.1. Основні 8.2. Вторинні 8.2.1. Раціональні 8.2.2. Ірраціональні 8.2.3. Прямі 8.2.4. Непрямі	Економічні	Оптимізація структури управління Оптимізація витрат Оптимізація податків Збільшення доходів
9.1. В одній галузі 9.2. В декількох галузях 9.3. В усіх галузях	Мотив досягнення конкурентних переваг	Можливість отримання монополії

Продовження табл. А.1

1	2	3
10.1. Задовольняється матеріально 10.2. Задовольняється матеріально і нематеріально 10.3. Задовольняється духовно	Психологічні	Створення внутрішнього і міжнародного іміджу
11.1. Негативне 11.2. Нейтральне 11.3. Позитивне	Організаційно-культурні	Корпоративна культура
12.1. Слабко еластичні (задоволення фізіологічних потреб) 12.2. Еластичні (для задоволення вищих потреб) 12.3. Високо еластичні (предмети розкоші)	Економічні Соціально-психологічні Економічні	Відтворення робочої сили Створення сприятливих умов праці Самореалізація
13.1. Індивідуальний 13.2. Груповий 13.3. Суспільний	Внутрішні та зовнішні	Самоповага і повага в колективі Згуртованість колективу Зміцнення держави

Примітка. *Систематизовано автором на основі [1, 8, 14, 29]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Інтегровані види стимулювання праці на підприємстві*

Назва концепції	Сутність концепції
1. Концепція Total Rewards (сукупна винагорода)	Науково обґрунтований підхід, що розглядає стимулювання як цілісну систему, де матеріальні та нематеріальні чинники взаємодоповнюють один одного. В сучасних умовах доцільно зміщувати акцент з фіксованої частини оплати на змінну (Performance-related pay), яка базується на системі KPI та OKR (Objectives and Key Results), що забезпечує пряму кореляцію між індивідуальним внеском та стратегічними цілями компанії
2. Організаційно-професійне стимулювання (L&D – Learning and Development)	Для фахівців поколінь Y та Z можливість безперервного навчання є критичним стимулом. Наукові дослідження підтверджують, що інвестиції підприємства в навчання та розвиток (human capital investment) сприймаються працівниками як форма визнання їхньої перспективності, що створює «win-win» ситуацію: працівник підвищує свою ринкову вартість, а підприємство отримує вищу інтелектуальну ренту
3. Стимулювання через автономію та гнучкість (Self-Determination Theory)	Згідно з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, ключовими стимулами сучасності є автономія, компетентність та пов'язаність. Доцільним є впровадження гнучких графіків (Remote/Hybrid work) та управління за результатами, а не за процесом (кількістю відпрацьованих годин). Надання працівнику права самостійно обирати способи вирішення завдань стимулює внутрішню мотивацію та креативність
4. Партисипативне стимулювання	Залучення персоналу до управління та розподілу прибутків (наприклад, через опціонні програми або системи «Employee Stock Ownership Plan» – ESOP), що трансформує статус найманого працівника у статус внутрішнього підприємця (intrapreneur), що є критичним для інноваційних галузей. Такий підхід мінімізує конфлікт інтересів між власниками та персоналом
5. Психологічне та емоційне стимулювання (Well-being)	У сучасних умовах стресу та професійного вигорання доцільними стають стимули, спрямовані на підтримку ментального здоров'я. Програми підтримки працівників (EAP), менторство та формування інклюзивної корпоративної культури забезпечують психологічну безпеку, що стимулює лояльність на рівні цінностей, що є значно стійкішим фактором у порівнянні з грошовою винагородою

Примітка. * Систематизовано автором на основі [1, 8, 14, 29]

Додаток В

Анкета

Шановні працівники ПрАТ «Дніпровуд»!

З метою вдосконалення системи стимулювання праці, проводимо дане опитування. Ваші щирі відповіді допоможуть краще зрозуміти поточну ситуацію, виявити можливі джерела підвищення мотивації та розробити заходи для поліпшення взаємодії та співпраці.

Опитування є **анонімним**, і його результати будуть використані лише в узагальненому вигляді. Будь ласка, відповідайте максимально відверто.

Заздалегідь дякуємо за Вашу участь та відвертість!

Для статистичного аналізу просимо вказати (це необов'язково і не впливає на анонімність основних відповідей):

- Ваш підрозділ/відділ: _____
- Ваша посада/категорія: () Робітник () Майстер/Бригадир ()
Спеціаліст/Інженер/Технолог () Керівник відділу/служби
- Ваш стаж роботи на підприємстві: () до 1 року () 1-3 роки () 3-6 років
() понад 6 років

1. Чи задоволені Ви наявною системою стимулювання праці на підприємстві?

	Так, цілком задоволений
	Задоволений не в повній мірі
	Більше не задоволений, ніж задоволений
	Зовсім не задоволений

2. Чи добре Ви проінформовані про наявну систему стимулювання праці на підприємстві?

	Так, володію всією інформацією
	Маю інформацію, але, як на мене, не в повній мірі
	Більше не володію, чим володію
	Ні

3. Чи задоволені Ви системою нарахування бонусів за результатами виконаної роботи?

	Так, цілком задоволений
	Задоволений не в повній мірі
	Більше не задоволений, ніж задоволений
	Зовсім не задоволений

Інструкція: Будь ласка, оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 7, де:
1 – повністю не згоден, 7 – повністю згоден.

Градація відповідей (1-7 балів)

1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	6 балів	7 балів
Категорично не згоден	Не згоден	Скоріше не згоден	Нейтрально (Вагаюсь)	Скоріше згоден	Згоден	Повністю згоден
Повна відсутність ознаки або критичне незадоволення станом справ	Суттєві недоліки в системі мотивації, які демотивують	Ознака присутня лише частково або працює нестабільно	Система не викликає ні негативу, ні особливого стимулу	Загалом система прийнятна, але потребує вдосконалення	Високий рівень задоволеності, ознака проявляється чітко та регулярно	Ідеальний стан справи, що повністю відповідає очікуванням працівника

Блок 1. Матеріальні умови та ергономіка

1. Оцініть рівень відповідності технічного оснащення вашого робочого місця та наявності належних зон відпочинку сучасним стандартам комфорту.

Оцінка

2. Оцініть достатність візуальних та матеріальних засобів, що забезпечують безпеку та автономність вашого робочого процесу

Оцінка

Блок 2. Надійність та стабільність

3. Оцініть рівень вашої впевненості у гарантованому отриманні соціальної підтримки та допомоги з боку підприємства у критичних ситуаціях.

Оцінка

4. Оцініть ступінь виконання підприємством своїх зобов'язань щодо стабільності та своєчасності надання всіх форм стимулювання.

Оцінка

Блок 3. Чуйність та реакція керівництва

5. Оцініть швидкість та гнучкість реакції менеджменту на ваші запити щодо вдосконалення умов праці чи зміну організаційних процесів.

Оцінка

6. Оцініть рівень відкритості керівництва до впровадження нових методів підтримки персоналу в умовах зовнішніх ризиків.

Оцінка

Блок 4. Впевненість у розвитку та справедливість

7. Оцініть ступінь прозорості та об'єктивності поточної системи оцінки посад, що визначає рівень вашої заробітної плати.

Оцінка

8. Оцініть рівень зрозумілості критеріїв кар'єрного просування та професійного зростання залежно від вашої кваліфікації.

Оцінка

Блок 5. Емпатія та визнання заслуг

9. Оцініть рівень індивідуального підходу підприємства до визнання ваших особистих успіхів через систему нематеріальних заохочень.

Оцінка

10. Оцініть ступінь орієнтації підприємства на підтримку вашого загального благополуччя та психологічного комфорту.

Оцінка

Дякуємо за Ваші відповіді! Ваш внесок дуже важливий для нас.