

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Мацишин Денис Володимирович

Преміювання персоналу в умовах сучасних викликів
/ Employee Bonuses Under Modern Challenges

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41
Мацишин Денис Володимирович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Прохоровська Світлана
Анатоліївна

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	13
2.1. Організація системи преміювання персоналу та її роль у підвищенні мотивації та продуктивності працівників підприємства	13
2.2. Оцінка ефективності системи преміювання персоналу підприємства в умовах сучасних викликів.	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	28
Висновки	36
Список використаних джерел	39
Додатки	43

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів конкурентоспроможності організацій. Зміни на ринку праці, цифровізація бізнес-процесів, трансформація форм зайнятості, а також економічна нестабільність і соціальні виклики зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації працівників. У цьому контексті особливого значення набуває система преміювання персоналу як важливий інструмент матеріального стимулювання.

Преміювання виступає не лише доповненням до основної заробітної плати, а й дієвим механізмом управлінського впливу, що забезпечує формування бажаної трудової поведінки, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Його ефективність значною мірою залежить від прозорості критеріїв, справедливості оцінювання результатів праці та відповідності сучасним умовам функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Основні підходи до формування системи преміювання, посилення мотивації персоналу до високопродуктивної праці в умовах сучасних викликів відображені в наукових працях: Акименко Н. В., Баценко Л. М., Бондар Т., Волківської А. М., Дороніної О. А., Дяків О. П., Колота А.М., Магас О.В., Марценюк О.В., Коцура А. С., Прохоровської С. А., Островерхова В. М., Цимбалюк С.О., Щербак В. Г. та ін.

Метою роботи є дослідження особливостей преміювання персоналу в умовах сучасних викликів та визначення напрямів удосконалення системи матеріального стимулювання.

Об'єкт дослідження – система преміювання персоналу будівельної компанії «ДеревоДім», яка спрямована на підвищення ефективності трудової діяльності працівників.

Предмет дослідження – особливості організації та функціонування системи преміювання персоналу в умовах сучасних викликів, а також її вплив на мотивацію працівників і результати діяльності організації.

Для досягнення мети роботи визначено такі основні завдання:

- розкрити сутність преміювання персоналу як складової матеріальної мотивації;
- визначити роль преміювання в системі управління персоналом та проаналізувати сучасні виклики, що впливають на неї;
- дослідити основні принципи та підходи до організації преміювання будівельної компанії «ДеревоДім»;
- запропонувати напрями удосконалення системи преміювання персоналу будівельної компанії «ДеревоДім».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичний аналіз – для вивчення наукових джерел щодо мотивації та преміювання персоналу; системний підхід – для розгляду преміювання як складової загальної системи управління персоналом; порівняльний аналіз – для зіставлення різних підходів до організації преміювання персоналу компанії; узагальнення – для формулювання висновків на основі опрацьованої інформації; логічний метод – для структурування матеріалу та визначення взаємозв'язків між елементами системи мотивації.

Практичне значення роботи полягає у розробленні та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи преміювання персоналу підприємства з урахуванням умов воєнного стану, економічної нестабільності, кризових явищ, дефіциту кадрів та зростання потреб у підвищенні мотивації працівників.

Апробація. Опубліковано тези доповідей на тему «Роль преміювання в умовах сучасних викликів» у Збірнику VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 22 травня 2026 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Преміювання персоналу є важливим елементом системи матеріального стимулювання працівників, що передбачає додаткову (понад основну заробітну плату) винагороду за досягнення встановлених результатів праці, виконання або перевиконання планових показників, а також за особливі трудові заслуги. Преміювання як форма матеріальної мотивації персоналу є складовою системи оплати праці, що передбачає додаткову грошову винагороду працівникам за досягнення або перевищення встановлених результатів діяльності, виконання особливо важливих завдань, підвищення якості праці або внесок у розвиток організації.

Премія – «це гнучка та змінна частина заробітної плати, яка дає змогу диференціювати доходи працівників залежно від отриманих результатів праці. Премія – основний вид додаткової заробітної плати, тобто винагорода, яка виплачується працівникові в разі досягнення підприємством чи його певним підрозділом результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в отриманні здобутків підприємства. Основним документом, який регулює організацію преміювання на підприємстві, є положення про преміювання» [2]. Сутність преміювання полягає у поєднанні економічного та управлінського впливу на поведінку працівників. З одного боку, воно виступає фінансовим стимулом, що підвищує рівень доходів працівника. З іншого – є інструментом управління продуктивністю праці, формування бажаної трудової поведінки та підтримки організаційної культури. Значення преміювання полягає у встановленні прямого та зрозумілого зв'язку між результатами праці працівника (або колективу) і рівнем матеріальної винагороди. На відміну від

основної заробітної плати, яка здебільшого гарантує оплату за виконання посадових обов'язків, премія виступає змінною частиною доходу і залежить від ефективності, продуктивності та якості роботи.

Преміювання персоналу є багатокомпонентною системою матеріального стимулювання, яка може реалізовуватися у різних видах і формах залежно від цілей організації, характеру діяльності та системи оцінювання результатів праці [24]. У сучасному менеджменті преміювання розглядається як гнучкий інструмент впливу на поведінку працівників, що поєднує економічні та управлінські механізми мотивації.

Преміювання персоналу є важливою складовою системи матеріального стимулювання, що використовується в управлінні людськими ресурсами для підвищення ефективності праці та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах конкуренції, цифровізації економіки та трансформації ринку праці преміювання виступає не лише інструментом винагороди, а й дієвим механізмом управлінського впливу на поведінку працівників.

Сутність преміювання полягає у встановленні залежності між результатами праці та додатковою винагородою, яка виплачується понад основну заробітну плату. Таким чином, премія виконує стимулюючу функцію, спрямовану на підвищення продуктивності праці, якості виконання завдань, інноваційності та відповідальності персоналу.

З економічної точки зору преміювання виконує стимулюючу функцію, оскільки сприяє підвищенню результативності праці, оптимізації витрат робочого часу, зростанню продуктивності та якості продукції чи послуг. Так як дозволяє організації гнучко реагувати на зміни у виробничих або управлінських процесах і заохочувати працівників до досягнення ключових показників ефективності (KPI).

З управлінської точки зору преміювання є інструментом впливу на трудову поведінку працівників. Оскільки формує систему заохочень, яка орієнтує персонал на досягнення стратегічних і оперативних цілей

підприємства, підвищення відповідальності, ініціативності та залученості до роботи.

З психологічного боку преміювання посилює внутрішню та зовнішню мотивацію працівників. Воно підкріплює відчуття справедливості, визнання та значущості трудового внеску, що позитивно впливає на задоволеність роботою та лояльність до організації.

Премії можуть мати різні форми: індивідуальні, колективні, разові, регулярні, за результати роботи, за якість, за інноваційність, за економію ресурсів тощо.

Преміювання виконує низку ключових функцій у сучасній системі управління персоналом:

~ Мотиваційна вказує, що премії стимулюють працівників підвищувати продуктивність праці, якість виконання завдань, ініціативність та відповідальність. Вони формують зв'язок між результатом праці та винагородою за неї [18; 22].

~ Регулятивна функція вказує, що через систему преміювання підприємство може спрямовувати поведінку працівників у потрібному напрямі, акцентуючи увагу на пріоритетних цілях (наприклад, якість обслуговування, виконання KPI, інноваційність).

~ Соціально-економічна свідчить, що премії сприяють підвищенню рівня матеріального добробуту працівників, що позитивно впливає на їхню задоволеність роботою та знижує плинність кадрів.

~ Оціночна. Система преміювання виступає інструментом оцінки трудового внеску працівника або підрозділу, дозволяючи диференціювати винагороду залежно від результатів діяльності.

~ Інтеграційна. Колективні премії сприяють формуванню командної роботи, підвищенню згуртованості персоналу та розвитку корпоративної культури. Ефективна система преміювання базується на низці науково обґрунтованих принципів (табл. 1.1):

1. Принцип справедливості. Премії повинні відповідати реальному внеску працівника в результати діяльності організації. Важливо забезпечити прозорість критеріїв розподілу винагород.

2. Принцип прозорості та зрозумілості. Працівники повинні чітко розуміти, за що саме вони отримують премію, які показники оцінюються та які результати необхідні для її отримання.

3. Принцип об'єктивності оцінювання. Преміювання має базуватися на вимірюваних і перевірених показниках (KPI, результати виконання планів, якість продукції чи послуг), а не на суб'єктивних оцінках.

4. Принцип диференціації. Рівень премій має відрізнятися залежно від результатів праці, компетентностей, складності завдань і рівня відповідальності.

5. Принцип своєчасності. Премія повинна надаватися максимально близько в часі до досягнення результату, щоб посилити мотиваційний ефект.

6. Принцип економічної обґрунтованості. Система преміювання має відповідати фінансовим можливостям підприємства та забезпечувати ефективне використання фонду оплати праці.

7. Принцип узгодженості з цілями організації. Показники преміювання повинні бути пов'язані зі стратегічними та оперативними цілями підприємства.

Таблиця 1.1.

Принципи преміювання персоналу

№	Принцип	Зміст принципу	Значення для організації
1	Принцип справедливості	Премія відповідає реальному трудовому внеску працівника	Підвищує довіру до системи мотивації, зменшує конфлікти
2	Принцип прозорості та зрозумілості	Чітко визначені критерії, за якими нараховується премія	Формує розуміння у працівників щодо умов отримання винагороди
3	Принцип об'єктивності	Використання вимірюваних показників	Зменшує суб'єктивізм керівників у прийнятті рішень

	оцінювання	(KPI, результати, якість)	
4	Принцип диференціації	Різний рівень премій залежно від результатів і внеску	Стимулює продуктивнішу працю та розвиток компетенцій
<i>Прод. табл. 1.1.</i>			
5	Принцип своєчасності	Премія виплачується одразу або невдовзі після досягнення результату	Підсилює мотиваційний ефект та зв'язок "результат–винагорода"
6	Принцип економічної обґрунтованості	Врахування фінансових можливостей підприємства	Забезпечує стабільність системи преміювання
7	Принцип узгодженості зі стратегією організації	Показники преміювання відповідають цілям компанії	Спрямовує поведінку працівників на досягнення стратегічних результатів

Примітка. Складено з урахуванням [7; 18; 22].

Преміювання персоналу є ключовим інструментом сучасної системи мотивації, який поєднує економічні стимули з управлінським впливом. Його ефективність залежить від дотримання принципів справедливості, прозорості, об'єктивності та стратегічної узгодженості. Правильно побудована система преміювання сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку організаційної культури та досягненню довгострокових цілей підприємств. Преміювання як матеріальна мотивація є інструментом управління персоналом, який поєднує економічні, управлінські та психологічні механізми впливу, забезпечуючи підвищення ефективності діяльності організації та розвиток людського капіталу [18; 22; 28].

Система преміювання може бути класифікована за кількома критеріями, що дозволяє гнучко адаптувати її до умов діяльності організації.

За періодичністю виплат преміювання може бути регулярне. Воно здійснюється систематично (щомісяця, щокварталу, щорічно) на основі виконання встановлених показників та забезпечує стабільність мотиваційного впливу та підтримує постійний рівень продуктивності праці. Разове преміювання надається епізодично за досягнення особливих результатів: успішне завершення проєкту, виконання термінового завдання, впровадження

інноваційних рішень. Такий вид преміювання спрямований на стимулювання нестандартних і високоефективних дій працівників.

За рівнем суб'єкта стимулювання буває індивідуальне та колективне. Індивідуальне преміювання спрямоване на винагороду конкретного працівника за особисті досягнення. Воно посилює персональну відповідальність і орієнтує працівника на досягнення індивідуальних KPI. Колективне преміювання застосовується до груп працівників або підрозділів. Його основною метою є стимулювання командної взаємодії, координації дій і досягнення спільного результату.

За критеріями оцінювання:

- преміювання за результативність (виконання KPI);
- преміювання за якість роботи;
- преміювання за економію ресурсів;
- преміювання за інноваційність та ініціативність;
- преміювання за стаж роботи та лояльність до організації.

Такий підхід дозволяє охопити різні аспекти трудової діяльності та забезпечити комплексну оцінку внеску працівника.

Форми преміювання визначають конкретний спосіб надання винагороди працівникам. Найпоширенішою формою є грошові виплати, які можуть включати:

- премії у вигляді фіксованої суми;
- відсоток від посадового окладу;
- бонуси за результатами роботи;
- участь у прибутку підприємства.

Грошові стимули мають високий рівень мотиваційного впливу, оскільки безпосередньо задовольняють матеріальні потреби працівників.

Як свідчить таблиця 1.2, види преміювання класифікуються за кількома критеріями: періодичністю, суб'єктом стимулювання та підставами нарахування. Така багатовимірна структура дозволяє організаціям формувати гнучку систему мотивації, яка враховує як індивідуальні, так і колективні

результати праці. Регулярне преміювання виконує функцію стабілізації трудової поведінки працівників, забезпечуючи постійний мотиваційний вплив.

Таблиця 1.2

Види преміювання персоналу

Критерій класифікації	Види преміювання	Характеристика	Мета
Періодичність	Регулярне	Нараховується систематично (щомісяця, щокварталу)	Підтримка стабільної продуктивності
Періодичність	Разове	Виплачується за окремі досягнення	Стимулювання особливих результатів
Суб'єкт стимулювання	Індивідуальне	Винагорода окремому працівнику	Підвищення персональної відповідальності
Суб'єкт стимулювання	Колективне	Винагорода групі/відділу	Розвиток командної роботи
Підстава нарахування	За КРІ	За досягнення ключових показників	Орієнтація на результат
Підстава нарахування	За якість	За високий рівень виконання роботи	Підвищення стандартів якості
Підстава нарахування	За інновації	За нові ідеї та рішення	Стимулювання креативності

Примітка. Складено з врахуванням [1; 4; 7; 22; 24].

Натомість разові премії мають більш ситуативний характер і спрямовані на стимулювання досягнення нестандартних або стратегічно важливих результатів. Це дає змогу організації оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах та підсилювати мотивацію у критичних ситуаціях. Індивідуальне преміювання формує персональну відповідальність працівника за результати своєї діяльності, тоді як колективне преміювання сприяє розвитку командної взаємодії. У сучасних умовах особливої актуальності набуває саме

поєднання цих двох підходів, оскільки більшість бізнес-процесів мають командний характер.

Варто зазначити, що традиційні підходи до преміювання характеризуються фіксованістю, низькою гнучкістю та обмеженим використанням аналітичних інструментів. Натомість сучасні системи базуються на гнучкості, цифровізації та орієнтації на результат.

Особливо важливою є зміна логіки оцінювання: від загальних і часто суб'єктивних критеріїв до конкретних, вимірюваних показників ефективності. Це дозволяє суттєво підвищити прозорість і справедливість системи винагороди.

Крім того, сучасні системи преміювання враховують не лише індивідуальні результати, але й командні досягнення, що відповідає сучасним організаційним моделям роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організація системи преміювання персоналу та її роль у підвищенні мотивації та продуктивності працівників

«ДеревоДім» – «це сучасна будівельна компанія, яка з 2005 року займається проектуванням та зведенням екологічних споруд зі зрубу» [6].

Специфіка діяльності компанії полягає у вузькій спеціалізації на дерев'яному домобудуванні. Основним напрямом роботи є будівництво житлових будинків для постійного проживання, дачних будинків, бань, саун, альтанок, готельних комплексів та інших споруд із натуральної деревини. Компанія виконує як індивідуальні замовлення, так і типові проекти різного рівня складності.

Однією з ключових особливостей діяльності «ДеревоДім» є повний цикл виробництва. Підприємство самостійно здійснює заготівлю деревини, її обробку, виготовлення оциліндрованого бруса, проектування будівель, монтаж конструкцій та здачу об'єктів «під ключ». Наявність власних деревообробних потужностей дозволяє компанії контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва та зменшувати залежність від постачальників. «Компанія займається спорудженням дерев'яних будівель різного цільового призначення: будинки для постійного проживання, відпочинкові та дачні будинки, бані (лазні), альтанки та бесідки, заклади громадського харчування (кафе, ресторани, весільні зали), готелі та відпочинкові комплекси, споруди

культового призначення: церкви, каплички, садові меблі з оциліндрованого бруса (столи, лавки, гойдалки, декоративні кринички, тощо)» [6].

Важливою складовою специфіки компанії є використання екологічних матеріалів. Для будівництва застосовується переважно сосна, яка має високі теплоізоляційні та експлуатаційні характеристики. Компанія акцентує увагу на енергоефективності, екологічності та природному мікрокліматі дерев'яних будинків, що дає змогу позиціонувати продукцію як безпечне та комфортне житло для тривалого проживання [6].

Особливістю діяльності є також комплексний підхід до обслуговування клієнтів. Компанія надає широкий спектр послуг: архітектурне проектування, дизайн інтер'єру та екстер'єру, ландшафтний дизайн, підбір матеріалів, монтаж інженерних мереж, гарантійне та післягарантійне обслуговування. Замовник отримує можливість співпрацювати з одним виконавцем на всіх стадіях реалізації проєкту. Специфічною рисою компанії є індивідуальний підхід до клієнтів. Для кожного замовника розробляються персоналізовані рішення з урахуванням побажань щодо планування, дизайну, комплектації та бюджету.

Крім будівництва, компанія займається реалізацією будівельних матеріалів та активно використовує сучасні канали цифрової комунікації: офіційний сайт, Instagram, Facebook, Telegram, Viber та відеоогляди реалізованих об'єктів. Це сприяє просуванню бренду, залученню нових клієнтів і підтриманню постійного зв'язку із замовниками.

В компанії станом на 01 січня 2026 року працює 43 особи. Чисельність працівників за останні зросла (2023р – 30 працівників; 2024 р. – 32; 2025 р. – 37) у зв'язку зі зростанням попиту на продукцію. Розмір середньої заробітної плати становить на початок 2026 р. становив 11 918 грн., у 2025 р. – 9802 грн.

Преміювання персоналу компанії «ДеревоДім» – це форма матеріального стимулювання працівників, що передбачає виплату додаткової винагороди понад основну заробітну плату за досягнення певних результатів, перевиконання планів або прояв ініціативи.

Основне призначення системи преміювання будівельної компанії полягає у: стимулюванні продуктивної праці; підвищенні ефективності діяльності підприємства; формуванні відповідального ставлення до роботи; заохоченні до досягнення стратегічних цілей організації. Система преміювання безпосередньо впливає на мотивацію працівників, оскільки задовольняє їхні матеріальні потреби та стимулює досягнення кращих результатів. Також вона є важливим інструментом матеріального стимулювання персоналу, що безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників. На відміну від базової заробітної плати, яка виконує функцію забезпечення стабільного доходу, премії мають стимулюючий характер і спрямовані на активізацію трудової поведінки.

Результати соціологічного опитування працівників будівельної компанії «ДеревоДім» щодо питання «Чи отримуєте Ви премії на підприємстві?» свідчать про недостатньо системний характер преміювання персоналу (рис. 2.1).

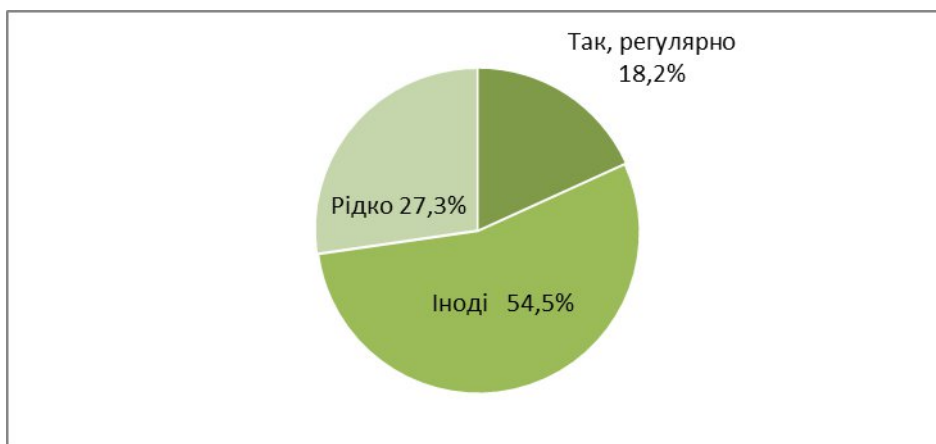


Рис. 2.1. Результати відповідей респондентів на питання «Чи отримуєте Ви премії на підприємстві?»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Згідно з отриманими даними: 18,2% працівників зазначили, що отримують премії регулярно; 54,5% відповіли, що премії виплачуються лише іноді; 27,3% працівників майже не отримують премій або отримують їх дуже рідко. Найбільша частка опитаних (54,5%) обрала варіант «іноді», що свідчить про нерегулярність системи матеріального стимулювання в компанії. Власне це може означати відсутність чітко визначених критеріїв преміювання або

недостатню прозорість механізму нарахування премій. Працівники можуть не розуміти, за які саме результати вони отримують додаткову винагороду, що негативно впливає на мотивацію та відчуття справедливості. Лише 18,2% респондентів підтвердили регулярне отримання премій. Такий показник є порівняно низьким для підприємства будівельної галузі, де система преміювання часто використовується як інструмент стимулювання продуктивності праці, дотримання строків виконання робіт та якості будівництва, що може свідчити про обмежене використання матеріальної мотивації або про те, що премії надаються лише окремим категоріям персоналу. Водночас 27,3% працівників відповіли, що отримують премії рідко. Такий результат може формувати у частини персоналу відчуття недооцінення їхнього внеску в діяльність компанії. У довгостроковій перспективі це здатне спричинити зниження рівня задоволеності працею, лояльності до роботодавця та продуктивності праці.

Результати соціологічного опитування працівників «ДеревоДім» щодо питання «Як часто Ви отримуєте премії?» дозволяють оцінити регулярність застосування системи матеріального стимулювання на підприємстві (рис. 2.2).

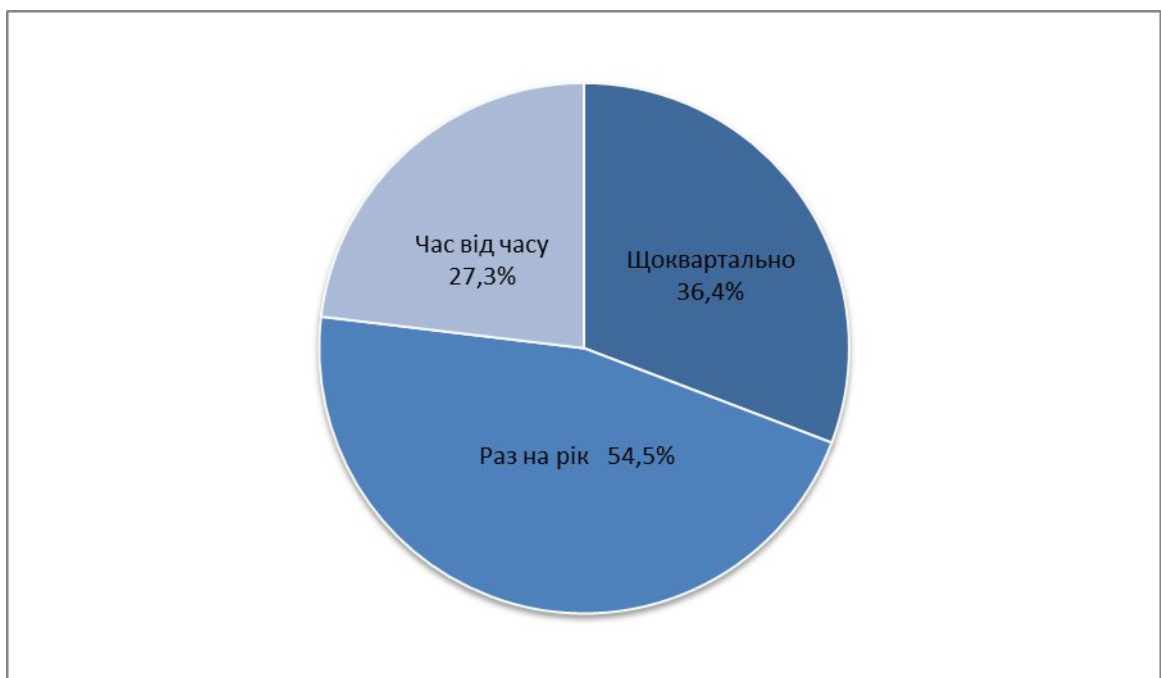


Рис. 2.2. Періодичність отримання премій працівниками будівельної компанії «Дереводім»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

За результатами опитування: 54,5% працівників зазначили, що отримують премії один раз на рік; 36,4% респондентів отримують премії щоквартально; 27,3% опитаних відповіли, що премії виплачуються лише час від часу. Отримані результати свідчать про те, що на підприємстві переважає практика щорічного преміювання. Більше половини працівників (54,5%) отримують премії раз на рік, що може бути пов'язано із підбиттям підсумків діяльності будівельної компанії, виконанням річних планів. Такий підхід є позитивним для довгострокового стимулювання, однак недостатньо ефективний для підтримання постійної мотивації персоналу протягом року. Водночас 36,4% працівників зазначили, що премії виплачуються щоквартально. Це свідчить про наявність більш регулярного механізму матеріального заохочення для окремих категорій персоналу. Разом із тим 27,3% опитаних отримують премії лише час від часу, що може свідчити про нерівномірний доступ працівників до матеріальних стимулів. Така ситуація може формувати відчуття несправедливості, знижувати рівень довіри до керівництва та негативно впливати на мотивацію працівників.

Результати соціологічного опитування працівників ДеревоДім щодо питання «Наскільки Вам зрозумілі критерії нарахування премій?» (рис. 2.3) свідчать про наявність певних проблем у сфері внутрішніх комунікацій та прозорості мотиваційної політики підприємства. Найбільша частка опитаних (54,5%) обрала варіант «частково зрозумілі», що свідчить про те, що працівники мають лише загальне уявлення про механізм преміювання, однак не володіють повною інформацією щодо умов, показників та порядку нарахування премій. Така ситуація може призводити до неоднозначного сприйняття системи оплати праці та знижувати ефективність мотиваційного впливу премій. Позитивним є те, що 18,2% працівників повністю розуміють критерії преміювання. Проте цей показник є недостатнім для формування високого рівня довіри персоналу до системи матеріального стимулювання. У сучасних

умовах ефективна мотиваційна система повинна бути максимально прозорою та зрозумілою для всіх працівників підприємства. Водночас 27,3% опитаних зазначили, що критерії нарахування премій є незрозумілими, що може формувати відчуття несправедливості, викликати незадоволення працівників та знижувати рівень їхньої мотивації до продуктивної праці.

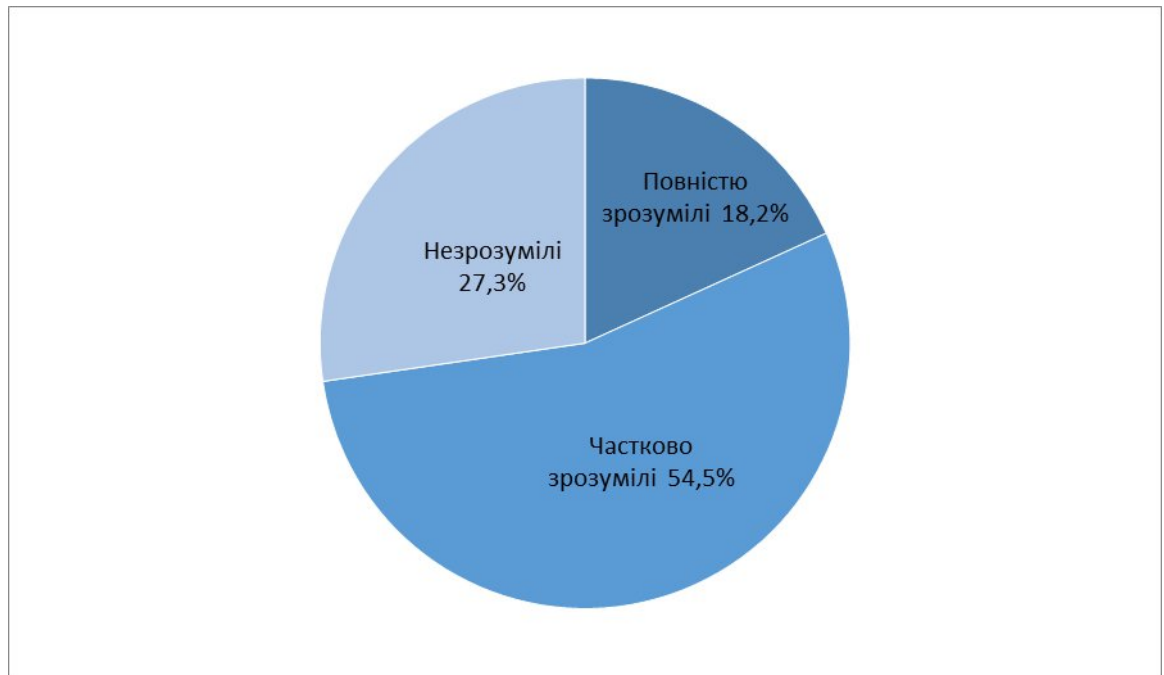


Рис. 2.3. Зрозумілість працівникам критеріїв нарахування премій.

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Отримані результати опитування демонструють, що працівники вважають основними критеріями преміювання саме професійні показники діяльності: якість виконання робіт та досягнення планових результатів. Найвищий показник отримала саме якість роботи (81,8%), що є особливо важливим для будівельної компанії, де якість виконання будівельних робіт безпосередньо впливає на репутацію підприємства та задоволеність клієнтів. Водночас лише 36,4% респондентів вказали на важливість ініціативності, що може свідчити про недостатнє стимулювання творчого підходу, нових ідей та активної участі персоналу в розвитку компанії. Невелика частка працівників (18,2%) вважає, що на преміювання впливає лояльність до керівництва. З одного боку, це

свідчить про відсутність яскраво вираженого суб'єктивізму в оцінюванні персоналу (рис. 2.4).

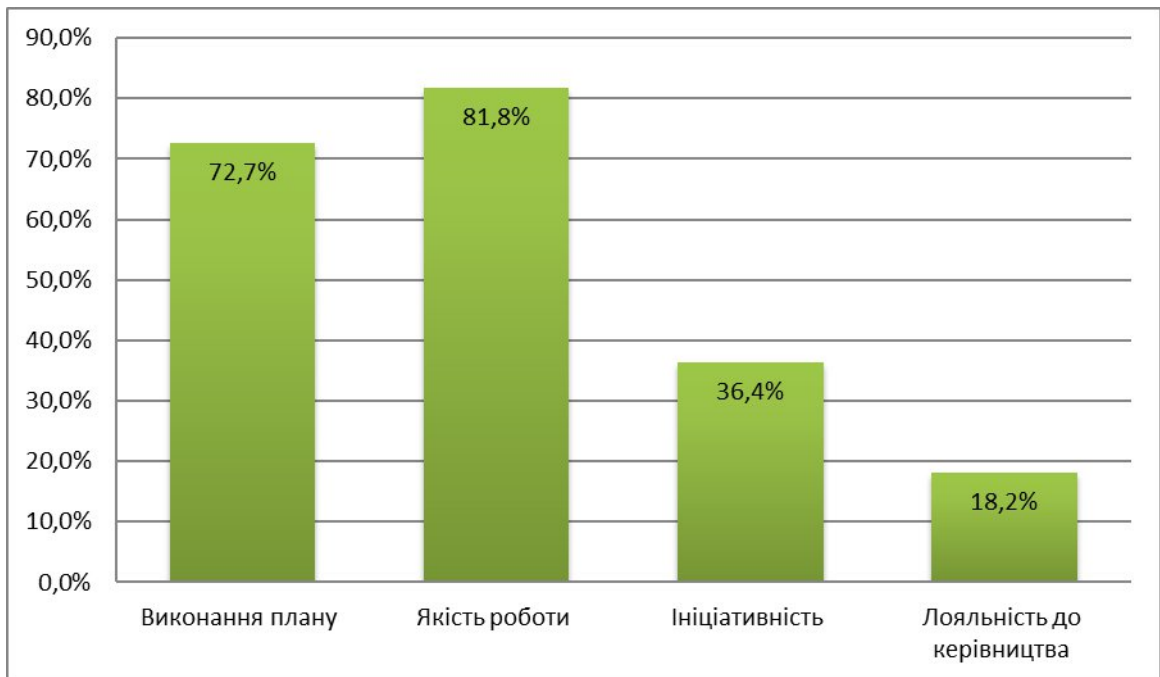


Рис. 2.4. Показники, що впливають на розмір премій працівників будівельної компанії «ДеревоДім»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Розмір премій впливає на зацікавленість у роботі працівників компанії. Зокрема 45,4% респондентів вказали. Що він частково підвищує зацікавленість у роботі; 31,8 % - значно підвищує, а 22,7% зазначили, що не впливає на роботу (рис. 2.5).

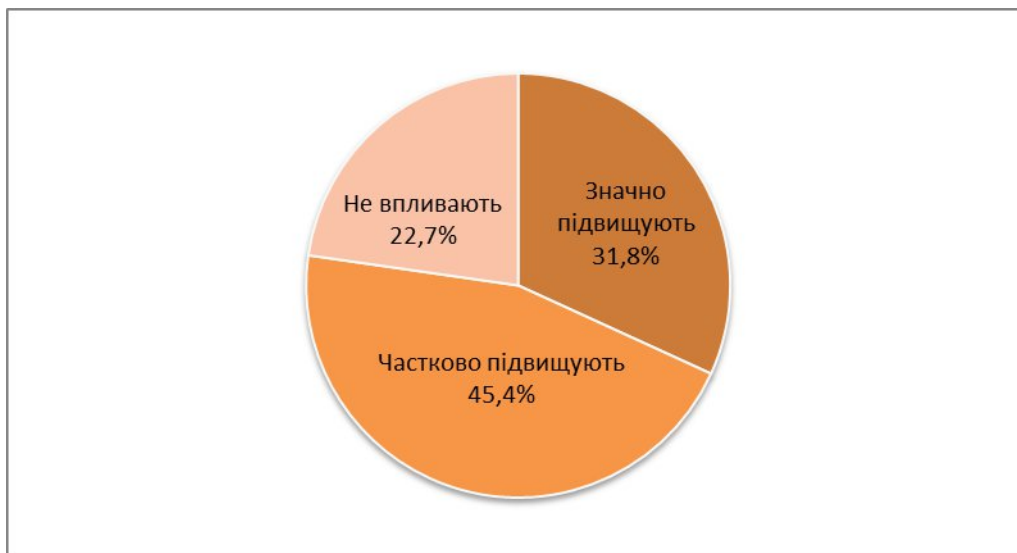


Рис. 2.5. Вплив розміру премій на зацікавленість у роботі

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Важливо підкреслити, що преміювання є ефективним лише за умови його інтеграції в загальну систему управління персоналом. Воно має поєднуватися з оцінюванням результатів праці, плануванням кар'єрного розвитку та формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Більшість працівників (81,8%) (враховано відповіді «значно підвищують» та «частково впливають») визнають позитивний вплив премій на продуктивність праці. Це підтверджує ефективність матеріального стимулювання в компанії. Водночас переважає саме частковий вплив (45,4%), що може означати: недостатню диференціацію премій; відсутність чіткого зв'язку між результатами та розміром винагороди; звикання персоналу до премій як до постійної частини доходу (рис. 2.6).

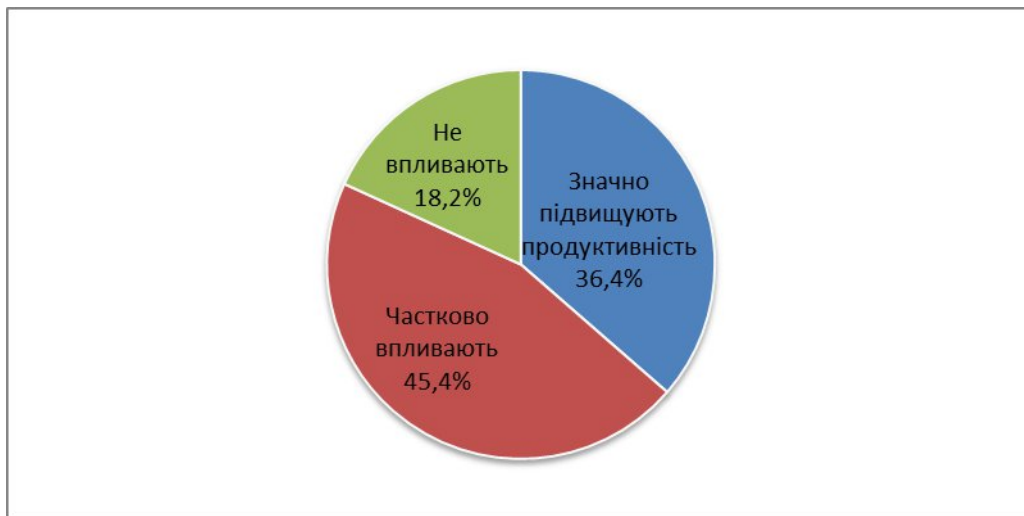


Рис. 2.6. Вплив премії на продуктивність праці персоналу

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Преміювання виступає дієвим засобом підвищення мотивації працівників за рахунок створення прямого зв'язку між результатами праці та матеріальною винагородою, забезпечення визнання досягнень і формування орієнтації на результат табл 2.1.

Таблиця 2. 1

Вплив системи преміювання на мотивацію працівників

Елемент системи преміювання	Характер впливу	Результат для працівника	Наслідок для підприємства
Чіткі критерії преміювання	Формують розуміння вимог	Зростає впевненість у діях	Підвищення керованості персоналу
Зв'язок «результат – винагорода»	Стимулює досягнення цілей	Підвищення зацікавленості в роботі	Зростання ефективності діяльності
Справедливість розподілу	Забезпечує довіру	Зниження напруженості	Стабільний психологічний клімат
Своєчасність виплат	Підсилює стимулюючий ефект	Зростання задоволеності	Підвищення мотивації
Диференціація премій	Враховує внесок кожного	Відчуття значущості	Підвищення продуктивності
Регулярність премій	Формує стабільність	Очікування винагороди	Підвищення трудової дисципліни

Примітка. Складено з врахуванням [7; 18; 22].

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, і система преміювання відіграє важливу роль у її підвищенні (табл. 2.2). Через механізм матеріального стимулювання преміювання спрямовує зусилля працівників на досягнення встановлених виробничих і економічних показників. Одним із основних ефектів преміювання є інтенсифікація праці. Працівники, зацікавлені у отриманні додаткової винагороди, прагнуть збільшити обсяг виконаної роботи, скоротити час на виконання завдань і підвищити ефективність використання робочого часу. Це сприяє зростанню загального обсягу виробництва або надання послуг. Не менш важливим є вплив преміювання на якість роботи. За умови встановлення відповідних критеріїв преміювання (наприклад, зменшення браку, дотримання стандартів якості) працівники орієнтуються не лише на кількісні показники, а й на якісні характеристики результатів праці. Суттєву роль відіграє орієнтація

преміювання на досягнення конкретних показників ефективності діяльності. Використання чітких критеріїв оцінювання дозволяє спрямувати зусилля працівників на пріоритетні напрями розвитку підприємства. Таким чином забезпечується узгодження індивідуальних цілей працівників із загальними цілями організації. Вплив преміювання на продуктивність праці значною мірою залежить від правильності визначення показників, за якими нараховується премія. Якщо ці показники є об'єктивними, вимірюваними та досяжними, система стимулювання працює ефективно. Натомість нечіткі або недосяжні критерії можуть призводити до втрати інтересу до роботи та зниження результативності. Загалом, система преміювання сприяє підвищенню продуктивності праці через стимулювання інтенсивності роботи, покращення якості результатів, оптимізацію використання ресурсів та орієнтацію працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 2.2

Вплив преміювання на продуктивність праці

Напрямок впливу	Механізм дії	Прояв у діяльності працівників	Ефект для підприємства
Інтенсифікація праці	Зацікавленість у премії	Збільшення обсягу роботи	Зростання виробітку
Покращення якості	Премії за якість	Зменшення браку	Зниження витрат
Економія ресурсів	Винагорода за оптимізацію	Раціональне використання ресурсів	Зростання прибутку
Орієнтація на результат	KPI-підхід	Фокус на цілях	Досягнення стратегічних показників
Скорочення часу виконання	Стимулювання швидкості	Підвищення оперативності	Підвищення конкурентоспроможності
Підвищення дисципліни	Контроль і винагорода	Дотримання стандартів	Покращення організації праці

Отже, регулярні та справедливі премії сприяють формуванню позитивного ставлення до роботодавця і зміцненню довіри до керівництва. Одним із ключових аспектів є відчуття визнання. Коли працівник отримує премію за досягнуті результати, він відчуває, що його внесок у діяльність

підприємства оцінюється належним чином. Це підвищує рівень задоволеності роботою та сприяє формуванню емоційного зв'язку з організацією.

2.2. Оцінка ефективності системи преміювання персоналу підприємства в умовах сучасних викликів

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації, глобальної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває питання оцінки ефективності системи преміювання персоналу. Саме від її результативності залежить рівень мотивації працівників, продуктивність праці, лояльність персоналу та загальна ефективність діяльності підприємства.

Система преміювання персоналу «ДеревоДім» є складовою частиною загальної компенсаційної політики підприємства та спрямована на стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, дотримання строків виконання будівельних робіт та забезпечення належної якості будівельно-монтажних процесів.

У практиці підприємства преміювання здійснюється переважно у формі щомісячних та разових премій, які залежать від виконання виробничих завдань та загальних результатів роботи компанії. Водночас аналіз чинної системи свідчить про наявність певних недоліків, зокрема:

- недостатня формалізація критеріїв нарахування премій;
- переважання колективного підходу над індивідуальним;
- обмежене використання кількісних показників оцінки;
- відсутність сучасної цифрової системи моніторингу результатів праці.

Оцінка ефективності системи преміювання – це комплексний процес аналізу відповідності витрат на преміювання досягнутим результатам, а також ступеня впливу премій на трудову поведінку працівників і результати діяльності підприємства.

Основна мета оцінки полягає у:

- визначенні результативності застосовуваних стимулів;
- виявленні недоліків системи преміювання;
- оптимізації витрат на оплату праці;
- підвищенні ефективності управління персоналом.

У сучасних умовах оцінка ефективності преміювання повинна бути системною, регулярною та інтегрованою у загальну систему управління підприємством.

Ефективність системи преміювання компанії «ДеревоДім» оцінюється за сукупністю кількісних і якісних показників. З-поміж них варто виокремити економічні, соціальні, організаційні та поведінкові (табл. 2.3). До економічних показників відносимо: зростання продуктивності праці; динаміка прибутку підприємства; рентабельність витрат на персонал; співвідношення фонду преміювання до фінансових результатів; економія ресурсів. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки преміювання сприяє досягненню економічних цілей підприємства. Соціальні показники: рівень задоволеності працівників; рівень лояльності персоналу; плинність кадрів; рівень трудової дисципліни; ступінь залученості персоналу. Соціальні показники відображають якість впливу преміювання на персонал. Організаційні показники: досягнення KPI; якість виконання робіт, дотримання термінів, ефективність командної роботи, рівень інноваційної активності. Поведінкові показники характеризують ініціативність працівників, відповідальність, орієнтація на результат, готовність до змін.

Таблиця 2.3.

Система показників оцінки ефективності преміювання працівників компанії

Група показників	Конкретні індикатори	Очікуваний ефект
Економічні	прибуток, продуктивність, витрати	фінансова ефективність
Соціальні	задоволеність, плинність	стабільність колективу
Організаційні	KPI, якість, строки	ефективність процесів
Поведінкові	ініціативність, дисципліна	активізація персоналу

Примітка. Укладено з врахуванням [3; 4; 5; 22; 28].

Оцінка ефективності системи преміювання здійснюється на основі системи взаємопов'язаних показників, які дозволяють визначити її результативність та відповідність стратегічним цілям компанії «ДеревоДім». До основних груп показників оцінки ефективності системи преміювання включено економічні, кадрові, соціально-психологічні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні групи показників оцінки ефективності системи преміювання

Група показників	Зміст показників	Індикатор
Економічні	Відображають вплив преміювання на фінансові результати	продуктивність праці; рентабельність витрат на персонал; приріст прибутку
Кадрові	Характеризують стабільність та розвиток персоналу	плинність кадрів; рівень утримання персоналу; абсентеїзм
Соціально-психологічні	Відображають мотивацію та задоволеність працівників	рівень задоволеності; залученість; сприйняття справедливості

Примітка. Підготовлено автором з врахуванням [13; 14; 22; 25; 31].

Для комплексної оцінки ефективності системи преміювання застосовуються різні методичні підходи, що дозволяють врахувати як кількісні, так і якісні аспекти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Методи оцінки ефективності системи преміювання персоналу

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Економічний аналіз	Порівняння витрат на премії з результатами діяльності	об'єктивність, простота розрахунку	не враховує мотиваційні аспекти
KPI-аналіз	Оцінка досягнення ключових показників ефективності	орієнтація на результат	складність формування KPI
Соціологічні методи	Анкетування, інтерв'ю працівників	врахування думки персоналу	суб'єктивність відповідей
HR-аналітика	Використання цифрових систем HRM	точність і оперативність	потребує програмного забезпечення
Бенчмаркінг	Порівняння з іншими підприємствами	виявлення кращих практик	обмежений доступ до даних

Примітка. Підготовлено автором на основі [13; 14; 25; 28].

Оцінка ефективності системи преміювання персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє визначити доцільність використання фінансових стимулів, їх вплив на результати праці та відповідність стратегічним цілям підприємства. У сучасних умовах господарювання дана оцінка має комплексний характер і передбачає використання різних методів, які враховують як економічні, так і соціально-психологічні аспекти мотивації працівників.

Однією з основних груп є економічні методи оцінки, що базуються на аналізі співвідношення витрат на преміювання та отриманих результатів діяльності підприємства. Найпростішим підходом є порівняння витрат на виплату премій із приростом продуктивності праці, обсягів виробництва або прибутку. Якщо приріст результатів перевищує витрати на преміювання, система вважається економічно ефективною. Також широко застосовується показник рентабельності інвестицій у персонал (ROI), який дозволяє визначити, який фінансовий ефект отримано від використання преміальних виплат. Його розрахунок здійснюється як співвідношення додаткового прибутку до витрат на премії. Недоліком економічних методів є те, що вони не враховують мотиваційний ефект та вплив на поведінку працівників.

Важливе місце займають управлінсько-аналітичні методи, серед яких ключову роль відіграє КРІ-аналіз. Суть цього підходу полягає в оцінці рівня досягнення ключових показників ефективності, встановлених для працівників або підрозділів. КРІ можуть включати виконання плану, якість продукції, дотримання термінів або рівень продуктивності. Перевагою цього методу є прозорість і об'єктивність оцінювання, оскільки премія безпосередньо залежить від результату праці. Однак його ефективність значною мірою залежить від правильності встановлення показників.

Окрему групу становлять соціологічні методи, які дозволяють оцінити вплив системи преміювання на мотивацію та задоволеність працівників. Найчастіше використовуються анкетування, інтерв'ю та фокус-групи, що дають змогу визначити рівень справедливості винагород, ступінь мотиваційного

впливу та виявити проблемні аспекти системи стимулювання. Такі методи є важливими, оскільки навіть економічно ефективна система може бути неефективною з точки зору персоналу, якщо вона сприймається як несправедлива.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває використання HR-аналітики та цифрових методів оцінки. Завдяки застосуванню інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем) підприємства можуть аналізувати великі масиви даних щодо продуктивності працівників, рівня преміювання, відвідуваності та виконання завдань. Це дозволяє не лише оцінювати ефективність, а й прогнозувати поведінку персоналу, зокрема ризики плинності кадрів або зниження мотивації.

Ще одним важливим методом є бенчмаркінг, який передбачає порівняння системи преміювання підприємства з практиками інших організацій у тій самій галузі. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також запозичити найкращі практики мотивації персоналу. Його недоліком є складність отримання достовірної інформації про внутрішні системи оплати праці конкурентів.

Таким чином, оцінка ефективності системи преміювання повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує економічні, управлінські, соціологічні та цифрові методи. Лише їх інтегроване використання дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності системи стимулювання та забезпечити її подальше вдосконалення відповідно до сучасних вимог ринку праці

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Підвищення ефективності системи преміювання персоналу потребує впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на результат та індивідуалізацію мотивації.

За результатами соціологічного опитування основні пропозиції працівників щодо вдосконалення системи преміювання стосуються: забезпечення прозорості системи преміювання; посилення зв'язку між результатами роботи та премією; регулярності і своєчасності виплат; впровадження чітких і зрозумілих критеріїв преміювання; підвищення розміру премій, впровадження системи KPI, посилення контролю за справедливістю розподілу, індивідуалізації преміювання та запровадження командних бонусів; впровадження премій за інновації та ініціативність та використання цифрових систем оцінювання (рис. 3.1). Найбільша кількість працівників вважає необхідним забезпечити прозорість системи преміювання. Практично одностайна підтримка цього напрямку свідчить про наявність проблем із: відкритістю інформації; зрозумілістю механізмів нарахування премій; довірою до рішень керівництва. Працівники прагнуть чітко розуміти: за що саме вони отримують премії; як визначається їхній розмір; які показники враховуються під час оцінювання результатів праці. Недостатня прозорість може спричиняти відчуття несправедливості та знижувати мотиваційний ефект системи преміювання. Отримані результати підтверджують, що нинішня система преміювання не повною мірою забезпечує чіткий взаємозв'язок між результатами роботи та матеріальним стимулюванням. Більшість працівників наголошують на необхідності формалізації критеріїв преміювання. Це означає,

що персонал потребує: конкретних показників оцінювання; зрозумілих умов отримання премій; офіційно затверджених правил преміювання.

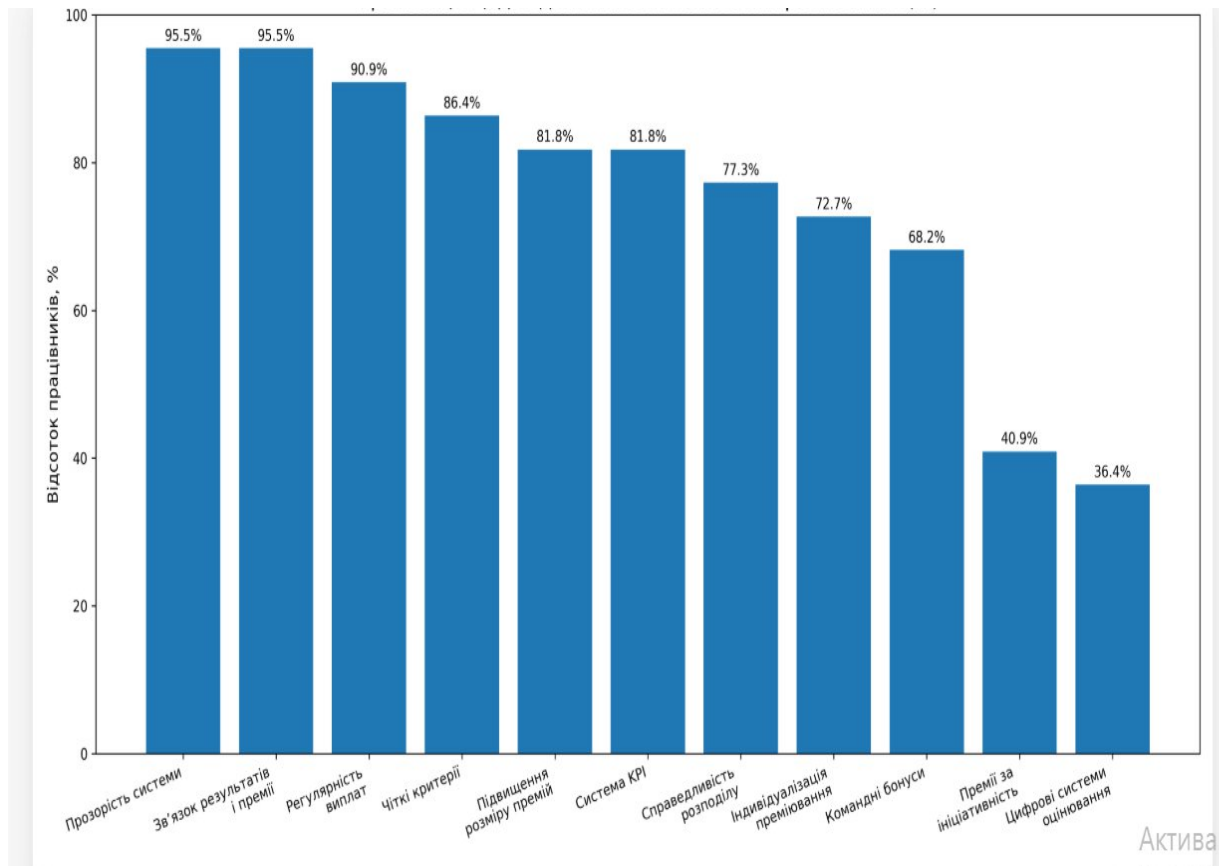


Рис. 3.1. Пропозиції працівників щодо вдосконалення системи преміювання

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Наявність чітких критеріїв преміювання сприяє підвищенню довіри до керівництва; зменшенню конфліктів; посиленню об'єктивності оцінювання праці. Для більшості працівників матеріальний аспект також залишається важливим. Це може свідчити про: невідповідність розміру премій трудовим витратам; високий рівень фізичного та психологічного навантаження; вплив інфляційних процесів та економічної нестабільності. Працівники підтримують використання сучасних методів оцінювання результативності. Впровадження KPI (ключових показників ефективності) дозволить: робити оцінювання більш

об'єктивним; формалізувати процес преміювання; підвищити прозорість системи; чітко пов'язати результати праці з винагородою. Для будівельної компанії KPI мають включати: дотримання термінів виконання робіт; якість будівництва; продуктивність праці; дотримання техніки безпеки; економію ресурсів.

Контроль справедливості розподілу обрали 77,3% опитаних. Працівники прагнуть мінімізувати суб'єктивність під час розподілу премій, що може свідчити про існування певної недовіри до системи оцінювання або до рішень керівництва. Посилення контролю за справедливістю розподілу дозволить покращити психологічний клімат, знизити рівень конфліктності та посилити довіру до керівництва. Працівники очікують, що система враховуватиме особистий внесок кожного працівника (72,7% опитаних), а не застосовуватиме однаковий підхід для всіх.

Виходячи з результатів, проведеного дослідження виокремимо основні підходи удосконалення системи преміювання зважаючи на умови цифровізації, глобалізації та зміни структури зайнятості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сучасні підходи до преміювання персоналу

Підхід	Сутність	Переваги
KPI-орієнтований	Оплата за досягнення показників	Прозорість, об'єктивність
Компетентісний	Оцінка навичок і поведінки	Розвиток персоналу
Проектний	Премія за завершення етапів	Гнучкість
Командний	За результат команди	Співпраця
Data-driven	На основі HR-аналітики	Мінімум суб'єктивності
Flexible rewards	Вибір форми винагороди	Індивідуалізація

Примітка. Підготовлено автором з врахуванням [11; 22; 29]

Так, KPI-орієнтоване преміювання є одним з найпоширеніших сучасних підходів є система, заснована на ключових показниках ефективності (Key Performance Indicators). Працівник отримує винагороду залежно від рівня досягнення конкретних, вимірюваних показників. Компетенційна модель преміювання передбачає оцінювання не лише результатів, а й рівня розвитку

компетенцій працівника: професійних навичок, комунікаційних здібностей, лідерства, креативності. Проєктне та Agile-преміювання поширюється преміювання за результати виконаних проєктів. Винагорода нараховується за завершення конкретних етапів роботи. Командно-орієнтоване преміювання стимулює співпрацю, знижує внутрішню конкуренцію та підвищує ефективність взаємодії між працівниками. Цифрові та data-driven підходи дозволяють мінімізувати суб'єктивність, підвищити точність оцінювання та оперативно приймати управлінські рішення. Гнучкі системи винагород (flexible rewards). Сучасною тенденцією є персоналізація винагороди, коли працівник може сам обирати частину бонусного пакету: гроші, навчання, страхування або інші пільги. Такий підхід підвищує рівень задоволеності та враховує індивідуальні потреби працівників.

У практичній діяльності будівельних підприємств, зокрема «ДеревоДім», система преміювання відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасного виконання будівельно-монтажних робіт, дотримання строків проєктів та підвищення якості виконання завдань. Разом із тим, аналіз практики свідчить, що існуюча система преміювання потребує вдосконалення, зокрема у частині прозорості критеріїв, індивідуалізації оцінки та посилення зв'язку з результатами діяльності.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення системи преміювання з урахуванням сучасних управлінських підходів та особливостей будівельної галузі. Вважаємо, що для підвищення ефективності мотиваційної політики преміювання доцільно: встановити чітку періодичність преміювання; розробити прозорі критерії оцінювання результатів праці; поєднати короткострокові та довгострокові премії; забезпечити рівні можливості отримання премій для різних категорій персоналу; посилити зв'язок між результатами роботи та розміром матеріального заохочення [22; 28].

Варто зауважити, що винагорода за працю залишається базовим мотиватором, а її ефективність зростає, коли вона тісно пов'язана зі стратегічними цілями компанії. Тому «у системі матеріального стимулювання

працівників виділяють дві складові: стабілізатори і мотиватори. Стабілізатором виступає заробітна плата працівника, яку йому гарантується за сумлінне виконання умов трудового договору. Мотиваторами служать надбавки, доплати, а також різні премії і бонуси, що є додатковою матеріальною винагородою за працю. Саме мотиватори відіграють важливу роль, спонукаючи людину працювати ефективно та результативно» [25].

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження KPI-орієнтованої системи преміювання для різних категорій працівників. Наприклад, для інженерно-технічного персоналу доцільно встановити такі показники, як дотримання графіків будівництва, відсутність перевитрат матеріалів, якість технічної документації. Для робітників будівельних бригад – обсяг виконаних робіт, якість виконання та дотримання техніки безпеки.

Індивідуалізація преміювання у межах підприємства дозволить враховувати внесок кожного працівника в загальний результат. У будівельній сфері це особливо важливо, оскільки результати роботи часто залежать від командної взаємодії, але рівень відповідальності працівників є різним.

Важливим напрямом є цифровізація системи преміювання шляхом впровадження HR-інструментів для обліку виконаних робіт і автоматичного розрахунку KPI. Це дозволить мінімізувати суб'єктивність оцінювання та підвищити прозорість системи.

У ході підготовки кваліфікаційної роботи за результатами проведеного аналізу варто виокремити такі напрями вдосконалення системи преміювання «ДЕРЕВОДИМ»: впровадження KPI для різних категорій персоналу, диференціація премій залежно від внеску працівника, поєднання індивідуальних і командних KPI, впровадження HRM-системи та цифрових дашбордів; прив'язка KPI до стратегічних цілей проєктів (таблиця 3.2).

До основних проблем чинної системи можна віднести: нестабільний зв'язок між результатами праці та розміром премії; відсутність чітких KPI для окремих категорій персоналу; недостатній рівень мотиваційного впливу на молодих працівників; обмежене використання нематеріальних стимулів.

Наслідком цього є зниження прозорості системи винагород, а також часткове зниження рівня залученості персоналу.

Таблиця 3.2

**Напрями вдосконалення системи преміювання будівельної компанії
«ДЕРЕВОДИМ»**

№ з/п	Проблема в діючій системі преміювання	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
1	Відсутність чітких критеріїв нарахування премій	Впровадження КРІ для різних категорій персоналу	Прозорість та об'єктивність оцінювання
2	Низька індивідуалізація винагород	Диференціація премій залежно від внеску працівника	Підвищення мотивації та справедливості
3	Орієнтація переважно на колективні результати	Поєднання індивідуальних і командних КРІ	Баланс інтересів працівників і підприємства
4	Ручний розрахунок премій	Впровадження HRM-системи та цифрових дашбордів	Зменшення помилок та підвищення оперативності
5	Недостатній зв'язок зі стратегією підприємства	Прив'язка КРІ до стратегічних цілей проєктів	Підвищення ефективності реалізації проєктів

Примітка. Підготовлено автором з врахуванням [14, 22; 29]

Для підвищення якості оцінки ефективності системи преміювання доцільно:

- впроваджувати системи КРІ та HR-аналітики;
- використовувати цифрові платформи для збору даних;
- поєднувати кількісні та якісні методи оцінки;
- забезпечувати прозорість критеріїв оцінювання;
- здійснювати регулярний моніторинг ефективності.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження КРІ-системи. Для «ДЕРЕВОДИМ» КРІ повинні враховувати специфіку будівельної діяльності та різні категорії персоналу (таблиця 3.3). Запровадження КРІ дозволить забезпечити прозорий зв'язок між результатами праці та рівнем

преміювання, а також зменшити суб'єктивізм у прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 3.3

Запропоновані КРІ для працівників підприємства

Категорія персоналу	КРІ	Питома вага
Будівельні бригади	виконання обсягів робіт у строк	40%
	якість виконання робіт	30%
	дотримання техніки безпеки	20%
	економія матеріалів	10%
Інженерно-технічний персонал	дотримання графіків будівництва	35%
	якість проєктної документації	35%
	відсутність перевитрат бюджету	30%
Адміністративний персонал	своєчасність виконання завдань	40%
	ефективність документообігу	30%
	якість комунікацій	30%

Примітка. Підготовлено автором [13; 14; 28]

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають відхід від суто колективних моделей стимулювання. Для «ДеревоДім» доцільним є впровадження комбінованої системи преміювання, яка поєднує індивідуальні та командні результати. Зокрема, індивідуалізація даної системи дозволяє враховувати особистий внесок працівника, стимулювати професійний розвиток, підвищувати рівень відповідальності та зменшувати конфлікти у колективі.

Важливим напрямом модернізації системи преміювання є впровадження цифрових інструментів управління персоналом. Для підприємства доцільно використовувати HRM-систему, яка дозволяє: автоматизувати розрахунок премій, відстежувати виконання КРІ в реальному часі, формувати аналітичні звіти та зменшити ризик помилок. Цифровізація забезпечує підвищення прозорості та оперативності управлінських рішень.

Очікуваний економічний ефект від удосконалення системи преміювання полягає у:

- зростанні продуктивності праці на 10–15%;
- зниженні рівня плинності кадрів на 5–8%;
- скороченні витрат, пов'язаних із браком і переробками;
- підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.

Запропонована система дозволяє оптимізувати витрати на персонал шляхом більш точного розподілу премій відповідно до реального внеску працівників.

Приклад практичного застосування KPI у «ДереДім». Для бригади будівельників, система преміювання може бути побудована таким чином:

- виконання плану робіт у строк – 40% премії;
- якість робіт (відсутність дефектів) – 30% премії;
- дотримання техніки безпеки – 20% премії;
- економія матеріалів – 10% премії.

У випадку виконання всіх показників на 100%, працівник отримує повну премію. Якщо виконання становить, наприклад, 85%, премія коригується пропорційно. Такий підхід дозволяє чітко пов'язати результати праці з винагородою та стимулює працівників до підвищення ефективності.

Отже, для «ДереДім» ключовими напрямками підвищення ефективності системи преміювання є впровадження KPI-орієнтованого підходу, індивідуалізація винагород, розширення нематеріальної мотивації та цифровізація процесів управління персоналом. Запропоновані заходи дозволяють підвищити прозорість системи, посилити мотивацію працівників та забезпечити більш ефективне досягнення виробничих і стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Преміювання персоналу є важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує підвищення мотивації, продуктивності та лояльності працівників. Його ефективність визначається прозорістю, справедливістю, обґрунтованістю критеріїв і своєчасністю виплат. Система преміювання персоналу є важливим елементом компенсаційної політики підприємства, що забезпечує зв'язок між результатами праці працівників та їх матеріальною винагородою. Її основною метою є стимулювання підвищення продуктивності праці, формування мотивації до досягнення стратегічних цілей підприємства та утримання кваліфікованого персоналу.

Раціонально організована система преміювання дозволяє не лише стимулювати трудову активність працівників, а й формувати їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його довгостроковий розвиток.

Специфіка діяльності будівельної компанії «ДеревоДім» полягає у поєднанні традиційних технологій дерев'яного будівництва із сучасними підходами до проектування, виробництва та обслуговування клієнтів. Компанія орієнтується на екологічність, індивідуалізацію проєктів, повний цикл будівництва та забезпечення високої якості готових об'єктів.

Ефективність системи преміювання визначається ступенем досягнення запланованих економічних і соціальних результатів за умов оптимального використання фінансових ресурсів підприємства. Вона має комплексний характер і включає економічну, кадрову та соціально-психологічну складові.

Ефективність системи преміювання значною мірою залежить від дотримання певних принципів її побудови. Основні принципи організації системи преміювання в компанії «ДеревоДім»: 1) справедливість і прозорість, 2) зв'язок із результатами праці. 3) диференціація відповідно внеску кожного працівника, 4) своєчасність виплат 5) гнучкість системи преміювання.

Загалом результати соціологічного опитування демонструють, що система преміювання в компанії потребує вдосконалення. Тому варто: розробити прозорі критерії нарахування премій; забезпечити регулярність матеріального стимулювання; інформувати працівників про умови отримання премій; поєднувати індивідуальні та колективні показники оцінювання; запровадити систему мотивації за якість роботи, дотримання термінів та професійний розвиток.

Оцінка ефективності системи преміювання персоналу є необхідною умовою забезпечення її результативності в умовах сучасних викликів. Вона дозволяє визначити, наскільки система стимулювання сприяє досягненню цілей підприємства та задоволенню потреб працівників. Комплексний підхід до оцінки, який поєднує економічні, соціальні та організаційні показники, забезпечує більш об'єктивне бачення ефективності преміювання. Водночас сучасні виклики вимагають впровадження нових інструментів оцінки, зокрема цифрових технологій та аналітичних методів.

Удосконалення системи оцінки ефективності преміювання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню продуктивності праці та формуванню стійкої мотивації персоналу. викликів.

Проведений аналіз показав, що чинна система преміювання «ДеревоДім» є недостатньо ефективною та потребує модернізації. Запропонована модель (KPI + ризик-орієнтована система) дозволяє: підвищити продуктивність праці на 10–15%; зменшити плинність кадрів; підвищити прозорість оцінювання; забезпечити додатковий економічний ефект. Таким чином, впровадження нової системи преміювання є економічно доцільним та стратегічно важливим для розвитку підприємства в умовах воєнного стану та кризових явищ.

На основі проведеного аналізу визначено основні напрями підвищення ефективності системи преміювання «ДеревоДім»: впровадження KPI-орієнтованої системи оцінки результатів праці; індивідуалізація преміювання працівників; поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; цифровізація процесів нарахування премій; забезпечення прозорості та зрозумілості системи; регулярний перегляд політики преміювання працівників.

Підвищення прозорості критеріїв преміювання сприятиме зростанню довіри працівників до керівництва, посиленню мотивації персоналу та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Результати опитування свідчать, що система преміювання в компанії загалом має вагомий мотиваційний вплив на працівників, однак існують певні проблеми із прозорістю та сприйняттям критеріїв нарахування премій.

Для підвищення ефективності системи преміювання компанії доцільно: впроваджувати чіткі KPI; забезпечувати прозорість та відкритість системи; поєднувати індивідуальні та командні стимули; використовувати цифрові HR-системи для оцінювання; враховувати індивідуальні потреби працівників; інтегрувати преміювання з корпоративною культурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнесінформ*. № 1. 2019. С. 364 – 370. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-364_370.pdf
2. Баценко Л. М., Михайлик Р. А. Структура та вимоги до побудови преміального положення на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2021, № 2. С. 7 – 10. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-2-en-03.pdf>
3. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
5. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=854>. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103)
6. Денисенко М.П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), 2019. 94–100. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>
7. «ДеревоДім»: будівельна компанія. URL: <https://derevodim.com.ua/company/>
8. Дороніна О. А., Лабунський В. Б. Управління оплатою праці на промисловому підприємстві як засіб зниження конфліктогенності соціально-

трудових відносин. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С.126 – 134.

9. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 183 – 190.

10. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч. метод. посіб. Тернопіль. 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>

11. Дяків О.П, Шушпанов Д.Г, Прохоровська С.А, Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки* № 3. 2024. С. 73 – 95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>

12. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 11. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf

13. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII // *Відомості Верховної Ради України*. 1971. № 50. Ст. 375

14. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.

15. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

16. Мацишин Д. Роль преміювання в умовах сучасних викликів. матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління». Тернопіль: ЗУНУ, 22 травня 2026 року.

17. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
18. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
19. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 27 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 73 – 79.
20. Прохоровська С.А., Ілляш І.Д. Тренди використання людських ресурсів за умов цифрової економіки. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 4 (09). С. 41 – 46.
21. Прохоровська С. А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу/ монографія /за ред.. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 179 с. (С. 108-118).
22. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С. 45 – 48.
23. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна моногр. /за ред. д. е. н. В. А. Фаловича. 2021. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. Тернопіль 2021. 351 С. 172-193. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=88DPvRQAAAAJ&pagesize=80&citation_for_view=88DPvRQAAAAJ:yD5IFk8b50cC
24. Прохоровська С. А. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів*: монографія/ за ред. Шкільняка М. М., Васіної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 402 – 411.
25. Прохоровська С. А., Островерхов В. М. Запорожан Л. П. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. Вип. 22.Т.: THEU, 2018. С. 92 – 97.

26. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72 – 76.
27. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с
28. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11437>
29. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863/>
30. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація праці в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2018. С. 99–112.
31. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль, 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.
32. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.
33. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.
34. Stewart G., Brown K.G. (2010) Human Resource Management. Wiley, pp. 664 –2nd ed
35. Spano Alessandro, Patrizio Monfardini. Performance-related payments in local governments: Do they improve performance or only increase salary? *International Journal of Public Administration* № 41.4 .2018: P. 321-334. URL: <https://surl.li/jefqto>