

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

ЛУЦІВ ВІКТОРІЯ ЮРІЇВНА

**Ефективні методи та способи стимулювання персоналу в умовах сучасних
викликів**

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

Виконала студентка групи МЕНУПм-21
Луців Вікторія Юріївна
Науковий керівник:
к.е.н., доцент Прохоровська Світлана
Анатоліївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	6
1.1. Сутність та значення стимулювання персоналу	6
1.2. Класифікація методів і способів стимулювання персоналу	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТА СПОСОБІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГАДЗ»	17
2.1. Особливості діяльності фермерського господарства «ГАДЗ» в сучасних умовах	17
2.2. Вплив викликів сучасності на систему стимулювання персоналу фермерського господарства «ГАДЗ»	24
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ	32
3.1. Пріоритетні напрямки матеріального стимулювання персоналу	32
3.2. Інновації нематеріального стимулювання персоналу як ключова конкурентна перевага	38
Висновки	47
Список використаних джерел	50

Вступ

Актуальність теми. Ефективна система стимулювання персоналу є ключовим фактором конкурентоспроможності будь-якої організації. Проте, у XXI столітті ця система стикається з безпрецедентними зовнішніми викликами: прискореною цифровізацією та розвитком штучного інтелекту, посиленням глобалізації ринку праці, економічною нестабільністю та, особливо в українському контексті, війною та безпековими ризиками. Ці виклики кардинально змінюють очікування працівників, характер праці та вимоги до HR-стратегії. Система стимулювання персоналу в умовах сучасних викликів переживає певні особливості: від фокусу на зовнішньому, фінансовому контролі до фокусу на внутрішній мотивації, благополуччі та цінностях. Успіх організації залежить від її здатності інвестувати у стійкість людського капіталу, пропонуючи не просто зарплату, а цілісний досвід співробітника, що включає гнучкість, розвиток, безпеку та відчуття значущості своєї праці.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Ефективні методи та способи стимулювання персоналу знайшли своє відображення у наукових доробках: Волинець І.Г., Грішнєвої О.А., Дяків О.П., Євтушенко Г.І., Квасній Л.Г., Колота А.М., Коцура А.С., Кравчук О. І., Кривошеєвої В.В. Лібанової Е.М., М Магас О.В., Марценюк О.В., Петрової І.Л., Прохоровської С.А., Савченко В. А. Островерхова В.М. Семикіної М.В., Шушпанова Д.Г., Цимбалюк С.О. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретично обґрунтувати сутність стимулювання персоналу та підготувати рекомендації щодо формування ефективної та гнучкої системи стимулювання персоналу, адаптованої до сучасних викликів.

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати сутність стимулювання персоналу в умовах сучасних викликів;
- вивчити методи та способи стимулювання персоналу;
- дослідити особливості діяльності підприємства в умовах сучасних викликів;
- проаналізувати стан системи стимулювання персоналу фермерського господарства «ГАДЗ»;
- запропонувати пріоритетні напрямки матеріального стимулювання персоналу;
- визначити та систематизувати інноваційні методи нематеріального стимулювання персоналу, а також розробити практичні рекомендації щодо їх ефективного впровадження на підприємстві в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання персоналу фермерського господарства «ГАДЗ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні аспекти стимулювання персоналу підприємства в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано такі методи: теоретичні, зокрема системний аналіз, порівняльний аналіз, класифікація, узагальнення для структурування інформації, критичної оцінки класичних та інноваційних моделей стимулювання. Емпіричні (HR-аналітика, контент-аналіз (аналіз корпоративних документів), анкетування для збирання первинних даних про рівень залученості, сприйняття справедливості винагороди, ефективності існуючих нематеріальних стимулів. Оціночні (бенчмаркінг - для проведення оцінка ефективності застосовуваних методів та ідентифікація критичних прогалин у поточній системі стимулювання.

Теоретико-методологічну основу підготовки кваліфікаційної роботи склали фундаментальні наукові дослідження, що розкривають основи стимулювання та мотивування персоналу з урахуванням викликів сьогодення. Вивчались монографії, статті в журналах, матеріали наукових конференцій та семінарів з даної проблеми.

Практична значущість результатів дослідження полягає у формулюванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів та способів стимулювання персоналу та підготовка рекомендації щодо впровадження адаптивної системи стимулювання персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні ефективних способів і методів стимулювання персоналу фермерського господарства «ГАДЗ».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей.

Стратегії стимулювання розвитку персоналу підприємств в умовах цифровізації *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу*: матеріали III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді. Хмельницький: ХНУ. 2025. С. 262-264.

Інноваційні технології розвитку персоналу як чинник посилення нематеріальної мотивації. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті*. 13 - 14 листопада 2025 року. Хмельницький. ХНУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність та значення стимулювання персоналу

Стимулювання персоналу – це цілеспрямований вплив керівництва на працівників за допомогою матеріальних і нематеріальних засобів з метою підвищення їхньої трудової активності, задоволення професійних і соціальних потреб, а також досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах воно є ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства, адже працівники стають головним ресурсом та рушійною силою розвитку.

Стимулювання персоналу варто розглядати і як сукупність цілеспрямованих заходів, механізмів і інструментів, спрямованих на формування мотиваційних умов для цілеспрямованої, ефективної та стабільної трудової поведінки працівників з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Воно включає як матеріальні (фінансові) фактори, так і нематеріальні (психологічні, соціальні, професійні).

Варто розуміти відмінність між «мотивацією» і «стимулюванням», адже мотивація – внутрішній стан, сукупність мотивів, що підштовхують людину до дії, а стимулювання – зовнішня (організаційна) система заходів, яка створює умови для виникнення або посилення мотивації. Інакше: мотивація показує чому працівник працює та виконує свої безпосередні обов'язки, а стимулювання вказує на те, що компанія робить, щоб він працював.

Ключові теорії мотивації, що визначають підходи до стимулювання:

- Маслоу – потреби від базових (фізіологічні, безпека) до самореалізації; стимулювання має покривати різні рівні потреб.
- Двохфакторна теорія Герцберга щодо відмінностей гігієнічних факторів (умови праці, зарплата) і мотиваторів (визнання, розвиток).
- Теорія очікування Врума – працівник оцінює ймовірність, що зусилля призведуть до результату і винагороди; стимулювання повинно бути ясним і передбачуваним.
- Теорія справедливості Адамса – працівники порівнюють свою винагороду з іншими; справедливість має бути забезпечена.
- Теорія набуття потреб (McClelland) – прагнення до досягнень, влади, належності формує профіль стимулів.

Метою системи стимулювання є забезпечити оптимальну трудову поведінку працівників, яка дозволяє досягати цілей організації при одночасному задоволенні їхніх потреб. Основні завдання системи стимулювання персоналу передбачають:

- підвищення продуктивності та якості праці;
- залучення та утримання талантів;
- сприяння професійному розвитку і адаптації;
- формування лояльності і корпоративної культури;
- знизити плинність і конфліктність.

До основних функцій стимулювання персоналу належать

- Регулююча – корегує поведінку працівника у потрібному напрямі;
- Мотиваційна – створює чи посилює внутрішнє бажання працювати ефективно;
- Диференціальна – відображає індивідуальні відмінності у винагороді (за внесок, кваліфікацію);
- Компенсаційна/ соціальна – забезпечує задоволення матеріальних потреб працівника;
- Адаптаційна – допомагає в умовах змін (реконструкції, кризи);
- Соціальна – закріплює корпоративні цінності та норми і колективі.

Основними компонентами та інструментами системи стимулювання персоналу є матеріальні: базова зарплата, премії, бонуси, надбавки, оплата соцпакету, страхування, компенсації, відпускні, оплата навчання другим компонентом є нематеріальні: визнання, кар'єрні можливості, навчання і розвиток, крос-функціональні проекти, повноваження, гнучкий графік, віддалена робота, участь у прийнятті рішень, робоча атмосфера. Третій компонент організаційні: система оцінювання результатів, політика винагород, корпоративна культура, лідерство, внутрішні комунікації. Четвертий компонент технічні/цифрові: HRIS, платформи для навчання, системи гейміфікації, інструменти для опитувань і моніторингу залученості. Сутність та значення стимулювання персоналу подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Сутність та значення стимулювання персоналу

Аспект	Зміст
Визначення	Сукупність цілеспрямованих заходів і інструментів, спрямованих на формування мотиваційних умов для результативної та стабільної трудової поведінки працівників.
Відмінність стимулювання від мотивації	Мотивація – внутрішні причини діяльності; стимулювання – зовнішній вплив організації для посилення чи формування мотивації.
Мета	Забезпечити оптимальну трудову поведінку, що відповідає цілям організації та задовольняє потреби працівників.
Завдання	- підвищення продуктивності праці та якості праці; - залучення й утримання кадрів; - розвиток і адаптація персоналу; - формування лояльності та корпоративної культури; - зменшення плинності та конфліктності.
Функції	- регулююча; мотиваційна; - диференціаційна; - компенсаційна; - адаптаційна; - соціальна.
Інструменти	Матеріальні: зарплата, премії, бонуси, соціальний пакет, страхування. Нематеріальні: визнання, кар'єрні можливості, розвиток, гнучкий графік, віддалена робота. Організаційні: оцінка результатів, корпоративна культура, лідерство. Інноваційні: гейміфікація, HR-технології, wellbeing-програми.
Принципи	справедливість і прозорість; зв'язок із результатом; диференціація; індивідуалізація; адаптивність; економічна доцільність; простота і зрозумілість.
Значення	забезпечує результативність та конкурентоспроможність організації; підвищує залученість і задоволеність персоналу; формує позитивний

	імідж роботодавця; зменшує плинність кадрів; сприяє інноваційності й розвитку компанії.
--	---

Примітка. Складено автором [3; 9; 11; 15; 30]

Побудова ефективної системи стимулювання має ґрунтуватися на таких принципах побудови ефективної системи стимулювання:

- Справедливість і прозорість – правила мають бути зрозумілі для всіх;
- Зв'язок із результатом – винагорода має бути пов'язана з вимірюваними результатами праці кожного працівника;
- Диференціація – різні рівні винагороди за виконану працю за різний трудовий внесок працівника;
- Індивідуалізація – врахування інтересів та життєвих етапів працівника;
- Адаптивність – здатність змінюватись та адаптуватися під зовнішні умови;
- Економічна доцільність – витрати на стимулювання повинні бути окупними;
- Простота і зрозумілість – складні схеми знижують довіру.

Механізм впливу на організаційну ефективність (лінійка причинно-наслідкових зв'язків):

Формування стимулів → Зростання внутрішньої мотивації та задоволеності → Позитивна поведінка (підвищена продуктивність, ініціативність, зниження помилок) → Кращі бізнес-результати (вища якість, прибутковість, інновації) Підсилення репутації роботодавця → Ефективніший рекрутинг і утримання талантів.

Основними критеріями та індикаторами ефективності стимулювання є: продуктивність праці (KPI); рівень залученості та задоволеності; плинність кадрів; відсутність/хворобливість; час адаптації нових працівників; кількість ініціатив/ідеї від працівників; ROI програм навчання і бонусів; внутрішній NPS (рекомендація роботодавця співробітниками).

Складнощі та ризики при впровадженні: невідповідність між обіцянним і фактичним (падіння довіри); надмірна уніфікація (ігнорування індивідуальних потреб); фокус тільки на короткострокових бонусах; зниження довгострокової мотивації; суб'єктивність оцінки результатів; непрозорі критерії – зростання відчуття несправедливості.

Треба зазначити, що в контексті цифровізації, дистанційної роботи, економічної нестабільності і соціальних потрясінь система стимулювання повинна: бути гібридною (поєднувати фінансові і нефінансові заходи); забезпечувати психологічну безпеку (підтримка, програми ментального здоров'я); пропонувати гнучкі бенефіти (вибір пакета під потреби працівника); сприяти безперервному навчанню; використовувати цифрові інструменти для персоналізації і швидкої зворотної зв'язки.

Механізм впливу стимулювання на ефективність організації подано на включає такі логічно послідовні блоки: Система стимулювання → Мотивація → Позитивна поведінка → Вищі результати → Імідж роботодавця → Залучення та утримання талантів.

Отже, стимулювання персоналу – це не лише набір фінансових винагород, а комплексна система, що поєднує матеріальні й нематеріальні інструменти, організаційні механізми та культуру. Її ефективність визначається здатністю поєднати інтереси працівника і організації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати чітку, справедливу взаємозалежність між результатом праці та винагородою.

1.2. Методи та способи стимулювання працівників

Система стимулювання персоналу підприємств ґрунтується на поєднанні двох ключових груп методів: матеріальних та нематеріальних. Варто зауважити, що їхнє раціональне використання формує комплексний підхід до управління трудовою мотивацією.

Матеріальні методи стимулювання – це способи впливу на працівників через фінансові та матеріальні блага, які безпосередньо задовольняють базові потреби людини (за Маслоу – фізіологічні та потреби безпеки). Основними видами матеріального стимулювання персоналу в умовах сучасних викликів виступають:

Заробітна плата як винагорода за виконану роботу поділяється на основну зарплату (тарифна ставка, посадовий оклад) та додаткову (надбавки за стаж, складність роботи, кваліфікацію), інші заохочувальні й компенсаційні виплати (оплата понаднормових робіт, нічних змін, святкових днів).

Премії виплачуються за індивідуальні результати роботи працівника або ж колективу. Бонуси за виконання чи перевиконання планів. Участь у прибутках та капіталі включає опціони на акції компанії й розподіл частини прибутку між працівниками. Соціальний пакет, який охоплює медичне страхування, оплата харчування, транспортних витрат, мобільного зв'язку, оплачувані відпустки та лікарняні.

Додаткові матеріальні пільги (службовий автомобіль, житло, техніка, дисконтні програми, подарункові сертифікати, компенсації витрат (наприклад, при віддаленій роботі – за електроенергію чи інтернет). Переваги: простота сприйняття працівниками; швидкий ефект на мотивацію; задоволення базових потреб. Недоліки: короткостроковий вплив (звикання до рівня зарплати); значні витрати для організації; не завжди стимулюють творчість чи ініціативність.

Нематеріальні методи стимулювання – це заходи, що впливають на психологічні, соціальні та професійні потреби працівника. Вони формують внутрішню мотивацію, відчуття значущості праці та приналежності до колективу. не завжди потребують значних фінансових витрат; зміцнюють корпоративну культуру та лояльність.

До основних видів нематеріального стимулювання відносимо:

- Визнання та моральне заохочення (подяки, грамоти, корпоративні нагороди; публічне визнання результатів роботи; Включення до «списку кращих працівників»).
- Кар'єрне зростання та професійний розвиток (підвищення по кар'єрній драбині); можливості внутрішньої ротації (перехід на цікавіші посади); наставництво, участь у важливих проектах.
- Освітні можливості (оплата курсів, тренінгів, семінарів; Внутрішні корпоративні університети; Підтримка самоосвіти та сертифікацій).
- Умови праці та організаційна культура (створення сприятливого мікроклімату; зручні офіси, сучасне обладнання, гнучкий графік та можливість віддаленої роботи).
- Участь у прийнятті рішень (делегування повноважень, залучення до стратегічних нарад, «мозкових штурмів», система збору та реалізації ідей працівників).
- Корпоративна соціальна відповідальність (участь у волонтерських проектах, соціально значимих програмах (екологічні, благодійні); формування відчуття приналежності до «компанії-лідера»).

Неформальні стимули (корпоративні заходи, тимблдинги, гейміфікація позитивний стиль керівництва та підтримка лідера).

Ефективна система стимулювання базується співвідношені матеріальних і нематеріальних методів, оскільки матеріальні стимули задовольняють базові потреби, забезпечують стабільність і безпеку; нематеріальні стимули підтримують довгострокову залученість, розвиток і лояльність. Порівняльна характеристика методів стимулювання наведена у таблиці 1.2 Практика

показує, що поєднання фінансових винагород із нематеріальними факторами (визнання, розвиток, комфорт) формує найбільш стійку мотивацію працівників.

Варто розуміти відмінності між методами та способами стимулювання працівників полягає у їхньому рівні узагальнення, масштабі та функціональній ролі в системі управління персоналом.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика методів стимулювання

Класифікація методів стимулювання	Методи	Практичне застосування	Очікуваний ефект
Матеріальні	Прямі (зарплата, премії, бонуси)	Основна заробітна плата, надбавки за стаж, премії за результати, разові виплати	Зростання продуктивності, зацікавленість у високих результатах
	Непрямі (соціальні пільги та гарантії)	Оплата медичного страхування, харчування, транспортні витрати, пенсійні програми	Підвищення лояльності, зменшення плинності кадрів
Нематеріальні	Організаційні	Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, участь у прийнятті рішень	Баланс роботи й життя, підвищення відповідальності
	Соціально-психологічні	Визнання досягнень, нагороди, грамоти, корпоративна культура, командні заходи	Підвищення мотивації, формування позитивного клімату в колективі
	Професійно-особистісні	Можливість навчання, тренінги, кар'єрне зростання, наставництво	Розвиток компетенцій, формування довгострокової зацікавленості

Примітка. Складено за [3; 9; 11; 15; 30].

Варто розуміти відмінності між методами та способами стимулювання працівників полягає у їхньому рівні узагальнення, масштабі та функціональній ролі в системі управління персоналом.

Варто розуміти відмінності між методами та способами стимулювання працівників полягає у їхньому рівні узагальнення, масштабі та функціональній ролі в системі управління персоналом.

Метод стимулювання – це загальний, системний, стратегічний підхід або напрямок дії, що визначає, який тип мотивації ми прагнемо активувати і на що він спрямований. Метод відображає концептуальну основу стимулювання та має стратегічний та концептуальний рівень. У науковій літературі виокремлено метод матеріального стимулювання (фокус на фінансовій винагороді; метод нематеріального стимулювання (акцент на психологічних, соціальних та кар’єрних потребах); метод стимулювання через розвиток (фокус на навчанні, зростанні та підвищенні кваліфікації).

Спосіб стимулювання персоналу – це конкретний, тактичний інструмент, форма або механізм, який використовується для реалізації обраного методу. Спосіб – це практична дія або інструмент застосування методу. Має тактичний, операційний, інструментальний рівні. Способи стимулювання персоналу для методу матеріального стимулювання: премії за досягнення КРІ, комісійні, система «Кафетерій» пілг, винагорода за компетенції; для методу нематеріального стимулювання: публічне визнання, гнучкий графік, додаткові дні відпустки, надання автономії (делегування); для методу стимулювання через розвиток: оплата навчання, програми менторства. Основні відмінності між методами та способами стимулювання персоналу наведено в таблиці 1.3.

○ Таблиця 1.3

Основні відмінності між методами та способами стимулювання персоналу

Критерій	Метод стимулювання	Спосіб стимулювання
Що це?	Концептуальний підхід, загальна філософія.	Конкретний інструмент, форма реалізації.
Рівень	Стратегічний (ЧОМУ і ЩО стимулюємо?).	Тактичний (ЯК саме стимулюємо?).
Залежність	Способи обираються відповідно до обраного методу.	Спосіб є функціональною частиною методу.
Приклад	Метод стимулювання лояльності.	Спосіб: Програма корпоративного пенсійного забезпечення.

Примітка. Підготовлено з врахуванням [9; 11; 15; 16; 30] .

Таким чином, метод відповідає на питання, який напрямок стимулювання є пріоритетним, а спосіб – на питання, який саме інструмент буде використано для досягнення цілей цього напрямку.

Ефективність системи стимулювання визначається тим, наскільки вона здатна забезпечити баланс між цілями підприємства та потребами працівників. Для цього застосовуються різні групи критеріїв ефективності стимулювання персоналу.

1. Економічні критерії відображають результативність використання матеріальних і нематеріальних стимулів з точки зору впливу на економічні показники підприємства.

- Продуктивність праці – зростання обсягів виробництва чи наданих послуг на одного працівника.
- Фінансові результати – збільшення прибутку, зниження витрат на персонал у розрахунку на одиницю продукції.
- Ефективність витрат на стимулювання – співвідношення витрат на премії, пільги, програми мотивації до отриманого економічного ефекту.

2. Соціально-психологічні критерії показують, як система стимулювання впливає на атмосферу в колективі, мотивацію та задоволеність працівників.

- Рівень задоволеності працею – оцінка умов праці, відносин у колективі, можливостей розвитку.
- Мотиваційний потенціал – наскільки стимули реально формують бажання працювати краще.
- Корпоративна культура та лояльність – ступінь ідентифікації працівника з компанією.
- Зниження конфліктності – рівень трудових конфліктів та плинності кадрів.

3. Кадрові критерії вимірюють ефективність стимулювання з точки зору збереження та розвитку трудового потенціалу організації.

- Плинність кадрів – кількість звільнень і переведень.
- Привабливість роботодавця – здатність компанії залучати нових фахівців.
- Кар'єрне зростання – частка працівників, які просуваються по службовій ієрархії.
- Професійний розвиток – рівень підвищення кваліфікації, участі в тренінгах і навчальних програмах.

4. Організаційні критерії відображають зміни у функціонуванні робочих процесів завдяки ефективному стимулюванню.

- Дисципліна праці – дотримання графіків, своєчасність виконання завдань.
- Ініціативність та інноваційність – кількість нових ідей, пропозицій, вдосконалень від працівників.
- Командна робота – зростання ефективності колективної взаємодії.

5. Індивідуальні критерії демонструють, наскільки система стимулювання відповідає особистим потребам персоналу.

- Баланс роботи та особистого життя – можливість поєднувати професійну діяльність із сімейними чи особистими обов'язками.
- Суб'єктивне відчуття справедливості – чи відповідає система винагород очікуванням і внеску працівника.
- Мотивація до довгострокової співпраці – прагнення залишатися в компанії надовго.

Отже, система стимулювання вважається ефективною тоді, коли вона позитивно впливає на економічні показники, підвищує задоволеність працівників, сприяє їхньому професійному розвитку, зменшує плинність кадрів та забезпечує справедливий розподіл винагород.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТА СПОСОБІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГАДЗ»

2.1. Особливості діяльності фермерського господарства «ГАДЗ» в сучасних умовах

Фермерське господарство «ГАДЗ» створено 20 жовтня 2011 року і спеціалізується на вирощуванні фруктів.

«Фруктовий сад ФГ «ГАДЗ» площею 600 гектарів, посаджений у 2011 році знаходиться в особливій мікрокліматичній зоні, що дозволяє отримувати врожаї високої якості та чудовими смаковими характеристиками» [38]. За 2011 – 2020 рр. засаджено більше 600 га саду саджанцями з Європи. На цьому компанія не зупинятиметься й планує збільшення площі саду до 1 мільйона саджанців щорічно.

У фермерському господарстві «ГАДЗ» вирощують такі сорти: «Гала, Ред Чіф, Голден Делішес, Ред Джона Принц, Айдаред, Фуджі, Чемпіон, а також інші інтенсивні сорти; груша – Конференція, слива Стенлей» [38].

Стадії становлення фермерського господарства «ГАДЗ» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Становлення та розвиток компанії

Рік	Стадії становлення та розвитку
2011	заснування ФГ «ГАДЗ»
2011-2020	засаджено більше 600 га саду
2013	введено в експлуатацію фруктовосховище
2015	«збудовано сучасний холодильно-сортувальний комплекс загальною площею 5250 м ² , в якому розміщено сортувальна лінія фірми Sorter, що дозволяє відсортовувати яблуко по калібру, кольору та вазі» [38].
2016	«відкрито холодильний комплекс з регульованим газовим середовищем (РГС) ємністю 6,5 тис. тон зберігання» [38]
2017	ведена в експлуатацію високопродуктивну сушильну лінію

<i>Продовження табл. 2.1.</i>	
2018-2019	компанія стала лідером з експорту яблук в країни Європи, Близького Сходу та Азії
2020	відбулася четверта черга будівництва фруктосховища з регульованим газованим середовищем ємністю 4500 тон.
2021	введено в експлуатацію фруктопереробний завод Ing. A. Rossi, з потужністю 6 тон в годину. Запущено лінію пюре асептичного розливу, лінію соків прямого віджиму

Примітка. Підготовлено за даними [38]

ФГ «ГАДЗ» спеціалізується на вирощуванні фруктів. Продукція компанії має широкий асортимент сортів яблук, груш, слив; виготовляє фруктові та фруктовоовочеві пюре; соки, повидло, чипси, що дає змогу задовільнити запити найвибагливіших споживачів.

Основні техніко-економічні показники діяльності компанії подано у таблиці 2.2. Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку. Фонд оплати праці зріс із 80 122 тис. грн у 2022 році до 162 624 тис. грн у 2024 році, що становить підвищення на 65,1% порівняно з попереднім роком. Таке зростання свідчить про збільшення заробітних плат та загальних витрат на персонал у зв'язку з розширенням обсягів діяльності.

Середньооблікова чисельність персоналу зросла на 17,4% за два роки (з 596 до 700 осіб), що вказує на поступове, але стабільне розширення штату. Кількість прийнятих працівників у 2023 році зменшилася на 70,2%, проте у 2024 році різко зросла на 154,9%, що може свідчити про новий етап активного набору кадрів. Водночас кількість звільнених працівників послідовно зменшувалася – на 6,3% у 2023 році та на 32% у 2024 році, що характеризує підприємство як стабільного роботодавця з низькою плинністю кадрів. Середня заробітна плата за аналізований період зросла з 11 203 грн до 19 360 грн, або на 72,8%. Це вказує на зростання рівня матеріального забезпечення працівників та підвищення їх мотивації до праці.

Таблиця 2.2.

Показники діяльності компанії

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення (%)	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1.	Фонд оплати праці, тис. грн	80122	98479	162624	+18357	+64145	22,9%	65,1%
2.	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	596	680	700	+84	+20	14,1%	2,9%
3.	Кількість прийнятих штатних працівників	342	102	260	-240	+158	-70,2 %	154,9 %
4.	Кількість звільнених штатних працівників	160	150	102	-10	-48	-6,3%	-32,0 %
5.	Середня заробітна плата, грн	11203	12068	19360	+865	+7292	7,7%	60,4%
6.	Обсяг випущеної продукції чи Наданих послуг	215352	379860	659110	+164508	+279250	76,4%	73,5%

Примітка. Складено автором за інформацією ФГ «ГАДЗ».

Найбільш виражене зростання спостерігається в обсягах випущеної продукції (наданих послуг): з 215 532 тис. грн у 2022 році до 659 110 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж утричі. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Отже, загалом спостерігається позитивна тенденція у розвитку підприємства: підвищується продуктивність праці, покращується рівень оплати, зростають обсяги виробництва та стабілізується кадровий склад.

Упродовж 2022 – 2025 років на підприємстві спостерігається поступове зростання середньооблікової чисельності персоналу – з 596 осіб у 2022 році до 768 осіб у 2025 році, тобто збільшення на 172 працівники або на 28,9%. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення потреби у кадрах (рис. 2.1.) Штатний розпис компанії подано у додатку А.

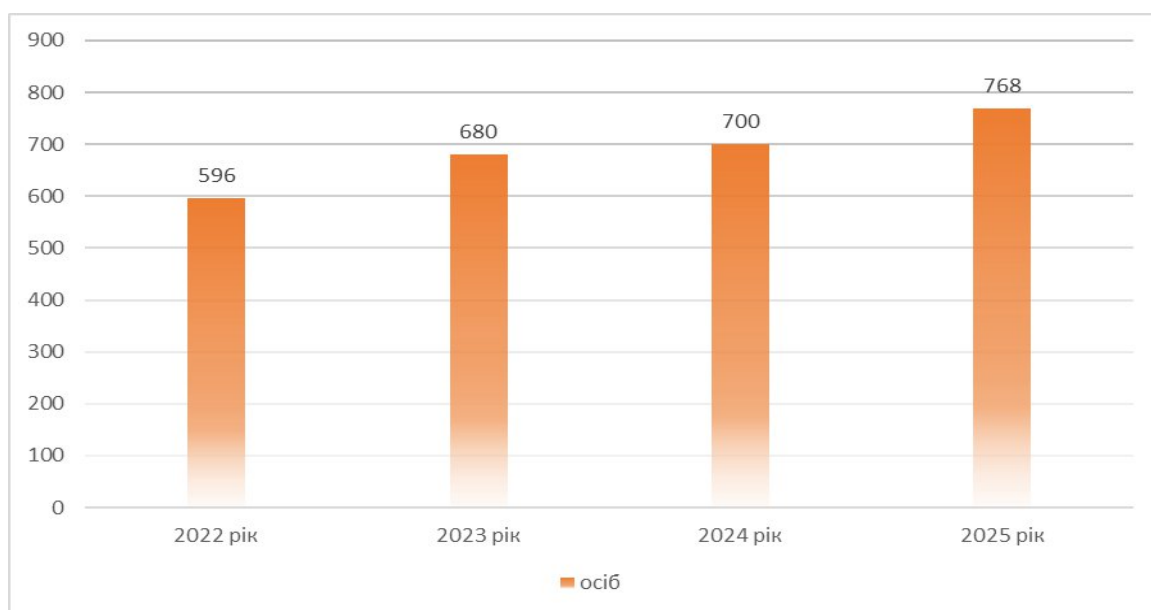


Рис. 2. 1. Середньооблікова чисельність працівників фермерського господарства «ГАДЗ», осіб

Примітка. Укладено автором за інформацією ФГ «ГАДЗ»

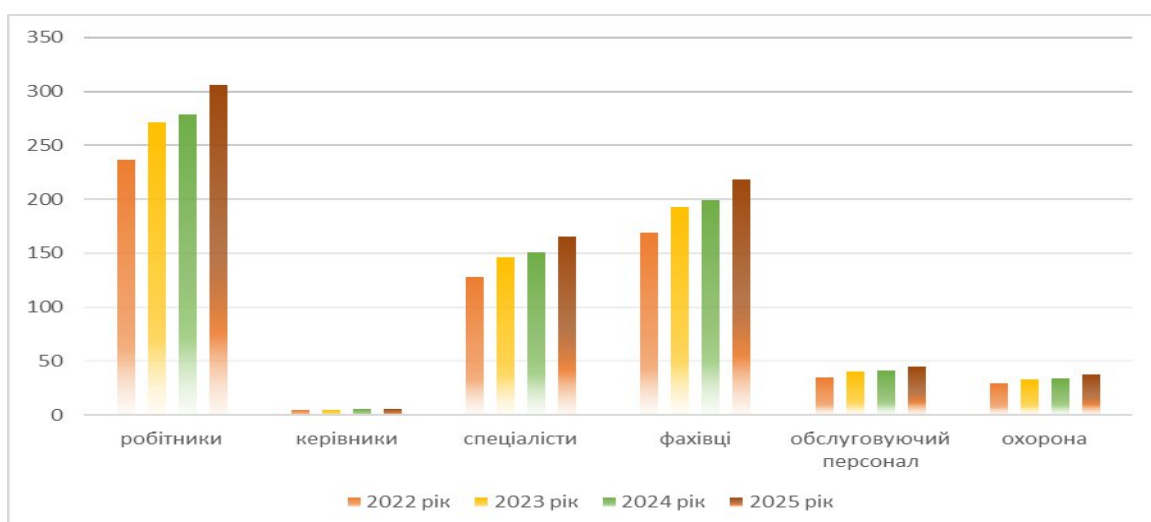


Рис. 2.3. Категорії персоналу ФГ «ГАДЗ» у2022- 2025 рр.

Примітка. Складено автором за інформацією ФГ «ГАДЗ»

Найбільшу частку персоналу традиційно становлять робітники, чисельність яких зросла з 237 осіб у 2022 році до 306 осіб у 2025 році (+29,1%). Така тенденція вказує на зростання виробничих потужностей і збільшення обсягів виконуваних робіт.

Кількість керівників протягом аналізованого періоду залишається практично сталою – 5–6 осіб, що свідчить про стабільність управлінського складу.

Спеціалісти збільшилися з 128 до 165 осіб (+28,9%), а фахівці – із 169 до 218 осіб (+29,0%). Це говорить про посилення професійного потенціалу підприємства, розширення інженерно-технічного та адміністративного персоналу, що сприяє підвищенню якості управління й ефективності роботи.

Також зросла чисельність обслуговуючого персоналу – із 35 до 45 осіб (+28,6%) та охорони – із 29 до 38 осіб (+31,0%). Це свідчить про підвищення уваги до технічного обслуговування, санітарного утримання та безпеки підприємства.

Отже, за період 2022–2025 років підприємство характеризується поступовим зростанням кадрового потенціалу за всіма категоріями працівників, що вказує на стабільність, розширення виробничої бази та підвищення рівня організації праці.

За аналізований період спостерігається позитивна тенденція підвищення освітнього рівня працівників підприємства. Кількість працівників з усіма рівнями освіти зростає, що свідчить про розширення колективу та підвищення вимог до кваліфікації персоналу.

Кількість працівників із базовою середньою освітою залишається найменшою серед усіх груп, хоча поступово збільшується – з 24 осіб у 2022 році (13 чоловіків і 11 жінок) до 31 особи у 2025 році (17 чоловіків і 14 жінок). Це свідчить про незначне, але стабільне поповнення цієї категорії, ймовірно за рахунок молодих робітників або сезонних працівників.

Працівників у ФГ «ГАДЗ» із повною середньою освітою стало більше: з 119 осіб у 2022 році до 154 осіб у 2025 році (+29,4%). Найбільше зростання

відбулося серед чоловіків (із 62 до 80 осіб). Це може бути пов'язано з розширенням виробничих підрозділів, де потрібна базова загальна підготовка без спеціальної освіти.

Найчисельнішою категорією є працівники із середньою спеціальною освітою. Їх кількість зросла з 203 осіб у 2022 році до 261 особи у 2025 році (+28,6%). Така тенденція свідчить про орієнтацію підприємства на кваліфіковані робітничі кадри, які мають професійну підготовку за фахом.

Показники базової вищої освіти зросли з 125 осіб у 2022 році до 161 у 2025 році (+28,8%), що підтверджує збільшення кількості працівників із неповною вищою освітою – здебільшого це молоді спеціалісти, які продовжують навчання.

Кількість працівників із повною вищою освітою також зросла – з 125 у 2022 році до 161 у 2025 році (+28,8%). Особливо помітне зростання серед жінок (з 69 до 89 осіб), що вказує на підвищення ролі кваліфікованих спеціалісток у діяльності підприємства.

Отже, за період 2022–2025 років у ФГ «ГАДЗ» спостерігається чітка тенденція до підвищення рівня освіти персоналу. Підприємство залучає більше фахівців із середньою спеціальною та вищою освітою, що позитивно впливає на якість роботи, продуктивність і професійний рівень колективу.

Протягом 2022–2024 років на підприємстві зберігається стабільна структура персоналу за статтю. Частка чоловіків становить близько 58–59%, а жінок – близько 41–42%. Такий розподіл свідчить про переважання чоловіків у складі працівників, що характерно для підприємств виробничого спрямування, де значна частина робіт потребує фізичної сили.

Аналіз вікових груп показує, що найчисельнішою категорією є працівники віком 26–45 років, які становлять понад 60% усього колективу (37,1% чоловіків та 24,9% жінок у 2024 році). Це свідчить про переважання працездатного, досвідченого і водночас активного персоналу.

Працівники віком 46–59 років складають близько 23% загальної чисельності (13,3% чоловіків і 9,7% жінок у 2024 р.). Їх частка поступово

зростає, що свідчить про наявність досвідчених кадрів, здатних забезпечити стабільність виробничого процесу та наставництво для молодших працівників.

Молоді працівники віком 18–25 років становлять близько 13% персоналу. Їх частка залишається майже незмінною протягом аналізованого періоду, що може вказувати на стабільність у притоку нових кадрів, але водночас – на обмежене оновлення складу працівників.

Найменшу частку займають працівники віком понад 60 років – близько 2% колективу. Це свідчить про поступову зміну поколінь і орієнтацію підприємства на молодший працездатний контингент. Кадрова статистика за підрозділами подана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Кадрова статистика фермерського господарства «ГАДЗ».

Організація Відділи	Кількість фізичних осіб	Кількість працюючих по основному місці	Кількість працюючих не по основному місці	Кількість працюючих по сумісництву
ФГ «Гадз»	768	756	11	1
Автопарк	22	21	1	
Агрономи	15	14	1	
Адміністрація	44	43	1	
Бджільництво	6	6		
Відділ збуту	29	27	2	
Електрогосподарство	3	3		
Лабораторія	9	9		
Майстерня	12	12		
Насосна	4	3	1	
Охорона	38	38		
Пилорама	8	8		
Робітники	306	303	3	
Склад виробництва тари	1	1		
Сортувальна лінія	6	6		
Тернопільський інститут землеустрою	7	6		1
Тракторний парк	79	78	1	
Холодильник	143	142	1	
Цех по переробці фруктів(36	36		
Разом	768	756	11	1

Примітка. Складено автором за інформацією ФГ «ГАДЗ»

Загалом, за період 2022–2024 років структура персоналу залишається стабільною, із незначним зростанням кількості як чоловіків, так і жінок.

Коллектив характеризується переважанням працівників середнього віку, що забезпечує баланс між досвідом, працездатністю та професійним потенціалом підприємства.

2.2. Вплив викликів сучасності на систему стимулювання персоналу фермерського господарства «ГАДЗ»

Не можемо оминати увагою вплив сучасних викликів на зміни у системі стимулювання працівників. Варто зазначити, що на зміни у системі стимулювання працівників ФГ «ГАДЗ» впливає :

1. Глобалізація;
2. Цифровізація та технологічний прогрес;
3. Війна та воєнні дії в Україні;
4. Економічна нестабільність та кризи.

Так, глобалізація вплинула на посилення конкуренції між компаніями на світовому ринку, поява нових стандартів роботи, мобільність робочої сили. Відмічені певні зміни у стимулюванні: впровадження міжнародних стандартів оплати праці та соціальних гарантій; необхідність формування системи мотивації, яка враховує культурні відмінності; орієнтація на залучення та утримання талантів у глобальному масштабі. В результаті: зростає роль нематеріальних стимулів (корпоративна культура, бренд роботодавця), а також програм розвитку персоналу.

Цифровізація та технологічний прогрес тісно пов'язані з автоматизацією процесів, поширенням дистанційної роботи, використанням цифрових платформ управління персоналом. Тому зміни у стимулюванні стосуються: появи нових форм гнучкої зайнятості (фріланс, гіг-економіка); цифрових інструментів мотивації (онлайн-системи преміювання, платформи для навчання, гейміфікація); потреби у стимулюванні інноваційної діяльності та

розвитку цифрових компетенцій. Результатом є формування нових підходів до оцінювання ефективності працівників і використання цифрових нематеріальних стимулів (відзнаки в корпоративних мережах, рейтинги).

Війна та воєнні дії в Україні призвели до зростання ризиків для бізнесу, психологічної нестабільності працівників, міграції кадрів. Зміни у стимулюванні вказують на те, що: зростає значення нематеріальних стимулів, психологічна підтримка, безпечні умови праці, соціальна згуртованість колективів; матеріальні стимули часто обмежуються, тому акцент робиться на соціальних гарантіях, допомозі сім'ям працівників, благодійних та волонтерських ініціативах; впровадження програм гнучкої зайнятості, та дистанційної роботи. Отож, мотивація змістилася у бік цінностей солідарності, безпеки та соціальної відповідальності компанії.

Економічна нестабільність та кризи також мають безпосередній вплив стимулювання персоналу. Зокрема, варто виокремити: посилення інфляції, зростання рівня безробіття, дефіцит фінансових та трудових ресурсів підприємств, що призвело до зміни у стимулюванні. Зокрема, зменшення можливостей для традиційного матеріального заохочення (премій, бонусів); посилення ролі нематеріальних методів: кар'єрні можливості, гнучкі графіки, навчання; акцент на ефективності використання ресурсів – роботодавці шукають недорогі, але дієві методи мотивації. Як результат: зростає значення довіри між роботодавцем і працівником, а також формування довгострокової лояльності персоналу.

У ході підготовки кваліфікаційної роботи досліджено стан підвищення кваліфікації працівників фермерського господарства «ГАДЗ» (табл. 2.4.). У ФГ «ГАДЗ» спостерігається стабільне зростання освітнього рівня працівників та активна робота з підвищенням кваліфікації. У напрямі підвищення кваліфікації підприємство демонструє позитивну динаміку: у 2025 році підвищили кваліфікацію вже 71 працівник, що на 9% більше, ніж роком раніше. Зростає роль короткострокових курсів і онлайн форм навчання, що дозволяє швидше реагувати на зміни у технологіях та ринку.

Таблиця 2.4.

**Підвищення кваліфікації працівників
фермерського господарства «ГАДЗ»**

Показники	2024 рік	2025 рік
Підвищили кваліфікацію, всього осіб	67	71
у професійних закладах за укладеними договорами	47	41
Курси	10	15
Он-лайн навчання	10	15

Примітка. Складено автором за інформацією ФГ «ГАДЗ»

Загалом, можна зробити висновок, що господарство «ГАДЗ» приділяє значну увагу розвитку персоналу, поступово формуючи команду кваліфікованих і освічених фахівців. У 2024 році підвищили свою кваліфікацію 67 працівників, зокрема 47 робітників у професійних закладах за укладеними договорами, 10 фахівців – на курсах, 10 працівників проходили онлайн навчання. У 2025 році відповідно підвищили свою кваліфікацію на 4 працівники більше - 71 працівник. Зокрема 41 робітник у професійних закладах за укладеними договорами, 15 фахівців – на курсах, 15 працівників проходили онлайн навчання (таблиця 2.4).

Мотивація працівників фермерського господарства «ГАДЗ» є одним з основних інструментів впливу на ефективність функціонування підприємства загалом, зокрема, на результати виробництва та реалізації продукції. Адже вона є важливою складовою сфери управління персоналом, яка здатна чинити вагомий вплив на діяльність працівників, підвищувати або, навпаки, знижувати їх трудову віддачу.

Це вимагає ретельної уваги менеджерів фермерського господарства «ГАДЗ» до формування дієвої системи мотивації персоналу, проведення

постійного дослідження взаємозв'язків між мотиваційною системою та результативністю виробничо-господарської діяльності, розробки й реалізації нових підходів до вдосконалення механізму мотивації. Серед матеріальних стимулів до праці найбільш вагому роль відіграє оплата праці. Фонд оплати праці підприємства подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Фонд оплати праці фермерського господарства «ГАДЗ»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Фонд оплати праці штатних працівників тис. грн.	71835.2	88645.5	17311.4
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	6251.5	77931.7	107911.7
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	8586.2	8030.5	19399.7
Заохочувальні та компенсаційні виплати. тис. грн.	497.5	492.8	----

Примітка. Складено автором за інформацією ФГ «ГАДЗ»

Протягом 2022–2024 років на підприємстві спостерігається стійке зростання фонду оплати праці штатних працівників, що свідчить про підвищення рівня матеріального забезпечення персоналу та зростання економічних показників підприємства.

Загальний фонд оплати праці збільшився з 71 835,2 тис. грн у 2022 році до 173 114,0 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж удвічі. Така тенденція демонструє активне підвищення заробітних плат, що може бути результатом як зростання обсягів виробництва, так і підвищення продуктивності праці. Фонд основної заробітної плати також суттєво зріс – із 62 515,5 тис. грн у 2022 році до 107 911,7 тис. грн у 2024 році. Позитивна динаміка цього показника свідчить про підвищення посадових окладів і тарифних ставок, а також про збільшення загальної кількості відпрацьованих годин працівниками. Фонд додаткової заробітної плати, який включає надбавки, премії, оплату відпусток тощо, зріс із 8 586,2 тис. грн у 2022 році до 19 399,7 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж

удвічі. Це свідчить про посилення стимулюючої функції оплати праці, підвищення мотивації персоналу та впровадження системи заохочень. Показник заохочувальних і компенсаційних виплат залишається незначним і у 2024 році не наводиться, що може свідчити або про їхнє об'єднання з іншими видами виплат, або про мінімальний рівень компенсацій у зв'язку з покращенням умов праці. Отже, у 2022–2024 роках підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання фонду оплати праці за всіма його складовими. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності, зміцнення фінансового стану та турботу про добробут працівників.

Респонденти мали змогу обрати три найбільш ефективних матеріальних стимули, які для них є найбільш ефективними. Інструментарій анкетного опитування подано у додатку Б. Перевагу вони віддали: прозорій системі бонусів чи премій за результати виконаної роботи (78,6 % опитаних); висока фіксована заробітна плата (71,4%); компенсацію витрат (паливо, зв'язок, навчання) (57,1%) (рис. 2. 4).

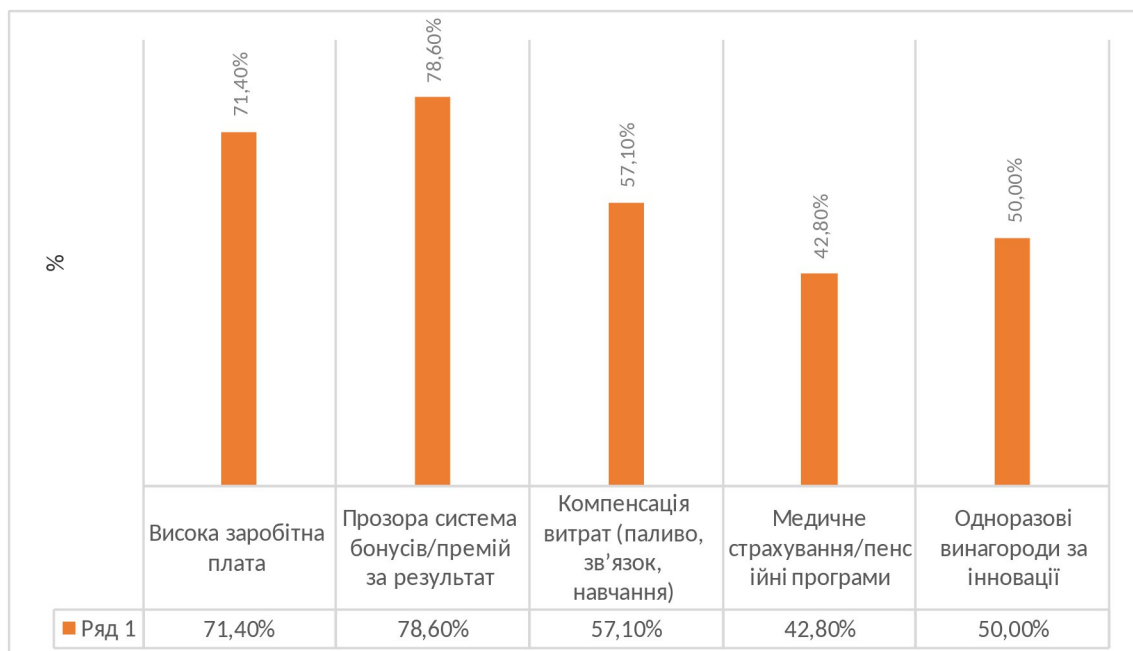


Рис. 2.4. Найбільш ефективні матеріальні стимули персоналу фермерського господарства «ГДЗ»

Примітка. Підготовлено автором за результатами соціологічного опитування

Питання балансу між роботою та особистим життям сьогодні перетворюється на одну з ключових тем для кожного співробітника. Саме баланс між цими двома вимірами дозволяє людині жити гармонійно, не вигораючи та не втрачаючи сенсів. Турбота роботодавця про збереження фізичного здоров'я, психічного та соціального благополуччя персоналу виступає потужним інструментом мотивації, формуючи позитивний імідж компанії та підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку праці. Працівники фермерського господарства «ГАДЗ» відзначили, що для них важливим є фактор балансу роботи та особистого життя (рис. 2.5).

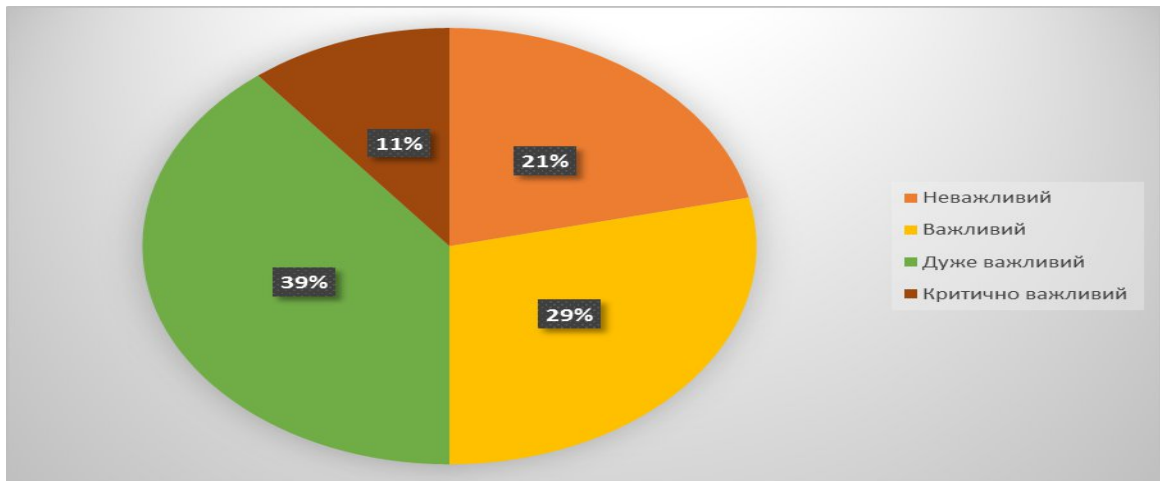


Рис. 2.5. Важливість принципу балансу роботи та особистого життя для респондентів

Примітка. Підготовлено автором за результатами соціологічного опитування.

На запитання «Яким чином, на Вашу думку, компанія має найкраще підтримувати співробітників в умовах високого стресу та невизначеності?» відповіді респондентів розподілилися таким чином: підвищення розміру зарплати (29%); надання психологічної підтримки, проведення тренінгів зі стійкості (25%); чітка та регулярна комунікація від керівництва щодо планів компанії (21%) (рис. 2.6).

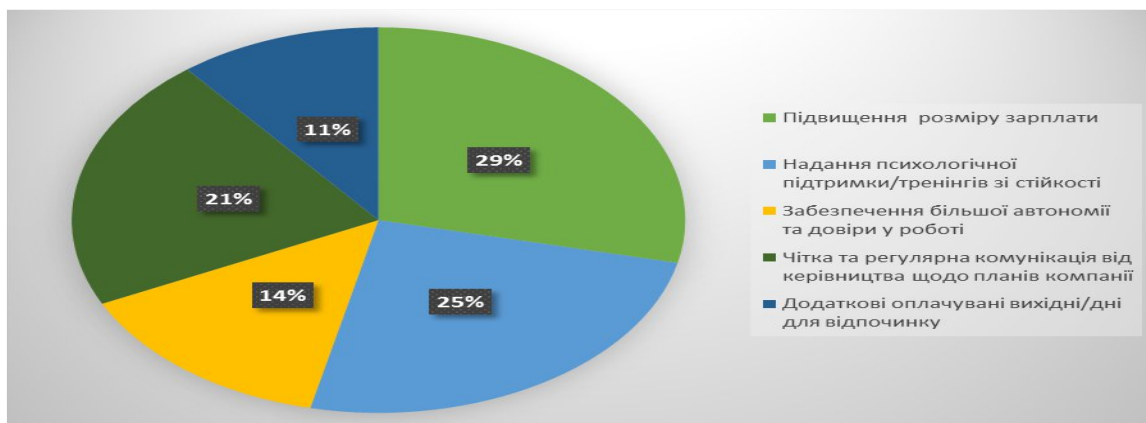


Рис. 2.6. Способи підтримування співробітників в умовах високого стресу та невизначеності

Примітка. Підготовлено автором за результатами соц.опитування.

Результати соціологічного опитування дозволили виокремити найважливіші для працівників нематеріальні стимули: сприятливий психологічний клімат та підтримка від керівництва 57,1%; чіткий план кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації 50,0%; залучення до прийняття ключових рішень 28,6%; Можливість працювати віддалено 28,6%; гнучкий графік роботи 21,4% опитаних (рис. 2.7).

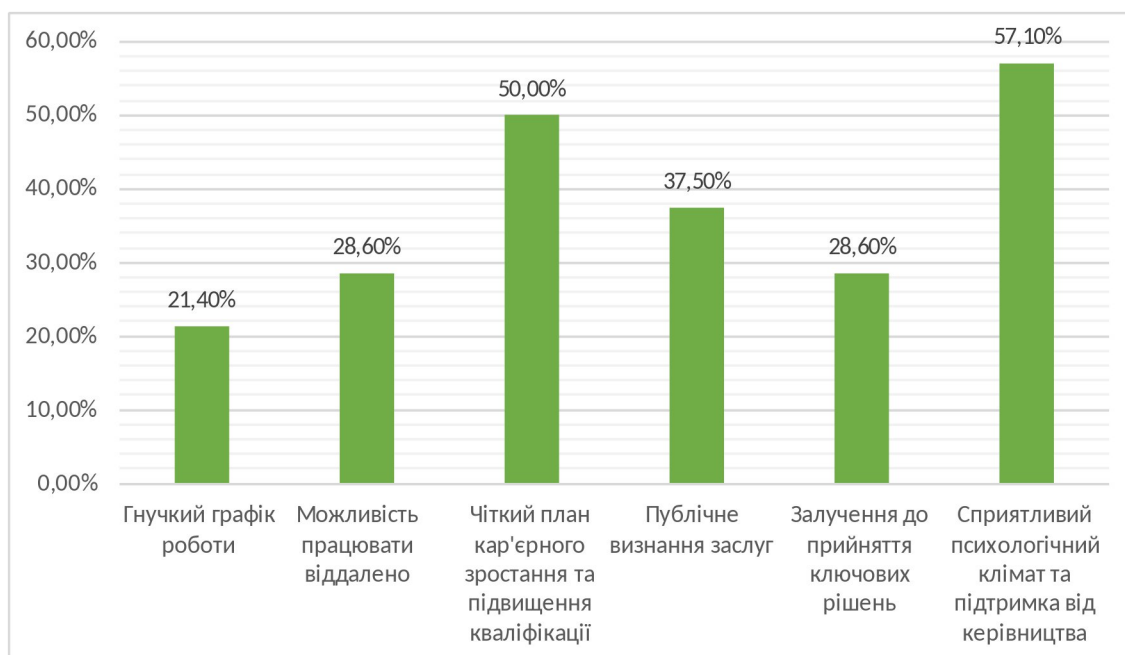


Рис. 2.7. Найважливіші для працівників ФГ «ГАЗ» нематеріальні стимули

Примітка. Підготовлено автором за результатами соціологічного опитування

Отже, система мотивації та стимулювання не може бути сталою – вона повинна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Серед основних викликів: економічна нестабільність та інфляція. Потреба у нових підходах до винагороди, адже традиційні методи матеріального стимулювання втрачають ефективність через знецінення доходів. Окрім того персонал переживає стрес, невизначеність, втрачає відчуття безпеки. Важливо поєднувати фінансові стимули з психологічною підтримкою. Змінюється характер роботи, з'являються нові форми зайнятості (фриланс, дистанційна робота, гіг-економіка). Це вимагає нових стимулів, орієнтованих на гнучкість і баланс «робота–життя». Для компанії важливо утримувати кваліфікованих працівників, тому немонетарні стимули (кар'єрний ріст, розвиток компетенцій, комфортні умови праці) стають вирішальними. Варто враховувати, що відбуваються зміни в цінностях працівників. Молоде покоління (міленіали, покоління Z) більше цінує вільний час, гнучкість, можливості розвитку, ніж стабільну, але рутинну роботу.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

3.1. Пріоритетні напрямки матеріального стимулювання персоналу

Основні виклики сучасності створюють сьогодні абсолютно новий контекст для управління стимулюванням персоналу. З поміж яких варто виокремити 1) цифровізація (Industry 4.0), що вимагає нових компетенцій (AI, аналіз даних) та мотивації до постійного навчання; 2) глобалізація та гібридна праця змінює уявлення про робоче місце та вимагає управління розподіленими командами, створюючи конкуренцію за таланти на світовому ринку; 3) економічна нестабільність підриває довіру до довгострокових фінансових обіцянок, вимагаючи гнучких та стійких систем винагороди; 4) війна та безпекові ризики створює екстремальний психологічний тиск, що робить пріоритетом фізичне та ментальне благополуччя співробітників.

Сучасний світ, що характеризується стрімкими технологічними змінами, глобальною конкуренцією та непередбачуваними економічними кризами, ставить перед організаціями безпрецедентні виклики. В епіцентрі цих викликів знаходиться персонал, який є головним рушієм інновацій та конкурентних переваг. У таких умовах, традиційні підходи до управління мотивацією часто виявляються неефективними. Ефективне стимулювання персоналу вимагає стратегічного, гнучкого та індивідуально-орієнтованого підходу.

Основні виклики сьогодення – це необхідність постійної адаптації, боротьба за висококваліфіковані кадри та забезпечення психологічної стійкості співробітників (наприклад, в умовах віддаленої роботи або кризи). Це вимагає

відхід від суто фінансового стимулювання до комплексного підходу, що включає як матеріальні, так і, що більш важливо, нематеріальні методи.

Хоча фінансова винагорода залишається базовим мотиватором, її ефективність зростає, коли вона тісно пов'язана з результативністю, компетентністю та стратегічними цілями компанії. В наукових доробках Прохоровської С.А. вказано «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» [36]. Керівництву фермерського господарства «ГАДЗ» варто розуміти, що відсутність відповідної мотивації персоналу компанії не сприятиме розвитку його компетенцій. Окрім того, варто розуміти, що підвищення рівня продуктивності та ефективності праці «можливе лише тоді, коли створені найсприятливіші умови праці, гідна заробітна плата; тоді вони самі прагнуть якомога більшої реалізації власних здатностей, кваліфікації, можливостей, ділових якостей, морально ціннісних характеристик у процесі праці» [36].

Гнучкі системи оплати праці: бонуси та премії, прив'язані до чітких, вимірних KPI (Key Performance Indicators) або OKR (Objectives and Key Results), забезпечують прямий зв'язок між зусиллями співробітника та його винагородою. Гнучкі системи оплати праці – це системи, де значна частина винагороди працівника не є фіксованою (як оклад), а залежить від змінних факторів: індивідуальної результативності, успіху команди або загальних фінансових показників компанії. Вони протиставляються традиційним жорстким тарифним сіткам. Гнучка оплата, як правило, складається з двох основних частин: базової (фіксованої) та змінної (мотиваційної) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Характеристика та застосування гнучкої системи оплати праці

Компонент	Характеристика	Застосування
Базова оплата (оклад, ставка)	Фіксована сума, що виплачується за виконання основних посадових обов'язків. Забезпечує фінансову стабільність.	Місячний посадовий оклад, погодинна (тарифна) ставка.
Змінна оплата (мотиваційна)	Сума, що змінюється залежно від досягнутих результатів. Головний важіль стимулювання.	Премії, бонуси, комісійні, участь у прибутках.

Примітка. Складено автором самостійно з врахуванням [15; 16; 30]

Основними гнучкими моделями, що застосовуються сьогодні в практичній діяльності є:

- Оплата за результативність є найпоширеніший вид винагороди прямо прив'язаний до досягнення KPI (ключових показників ефективності) або OKR (цілей та ключових результатів).
- Комісійні системи застосовується для продажів, де винагорода є відсотком від обсягу угод або отриманого прибутку.
- Участь у прибутках вказує, що співробітники отримують частку від загального прибутку компанії, що стимулює їх дбати про фінансове здоров'я всієї організації.
- Бонуси за компетенції передбачають збільшення базової ставки за набуття нових, критично важливих для компанії навичок і знань (актуально для IT, інжинірингу). Гнучкі системи працюють лише за наявності чітких організаційних передумов. До яких відносимо: прозорість та зрозумілість, тобто співробітники мають чітко розуміти, як їхня робота впливає на розмір їхньої премії. Формули розрахунку, критерії оцінки та джерела даних мають бути доступними та не викликати сумнівів. Суб'єктивні та вимірні KPI,

показники, до яких прив'язана оплата, повинні бути: конкретні, вимірні, досяжні, релевантні, обмежені в часі.

- Своєчасність: змінна частина оплати має виплачуватися якомога швидше після досягнення результату (наприклад, щомісяця або щокварталу), а не раз на рік. Це підсилює зв'язок між дією та винагородою.

- Наявність ресурсу: компанія повинна мати стійку фінансову можливість виплачувати бонуси. Якщо система обіцяє високі премії, але через кризу їх не виплачують, це різко демотивує.

В епоху непередбачуваності гнучкі системи є особливо цінними для стимулювання персоналу. Основні їх переваги наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Переваги гнучкі системи оплати праці в умовах сучасних викликів

Перевага	Актуальність застосування в сучасних умовах
Адаптивність	Дозволяє швидко переорієнтувати зусилля персоналу на нові пріоритети (наприклад, з розширення на оптимізацію витрат) простою зміною KPI.
Стимулювання продуктивності	Створює пряму мотивацію до високої віддачі та ефективності праці
Економія витрат	У кризові періоди, коли прибутки падають, зменшується і змінна частина оплати, що дозволяє компанії зменшити витрати на персонал без звільнень (зберігається фіксована частина).
Залучення талантів	Дозволяє пропонувати конкурентний загальний пакет винагороди, де потенціал до високого доходу приваблює найбільш амбітних та результативних фахівців.

Примітка. Складено автором з врахуванням [10; 11; 16; 30]

Некоректне впровадження гнучких систем може призвести до проблем. Серед яких надмірна конкуренція – якщо бонуси прив'язані лише до індивідуальних результатів, це може зруйнувати командну роботу та співпрацю. Важливо вводити й командні KPI. Фокусування на кількісних показниках, коли працівники можуть ігнорувати якість, довгострокові проекти чи етичні норми, щоб досягти показників, які безпосередньо впливають на їхній

бонус. Демотивація виникає, якщо цілі встановлені нереалістично високо або фактори, що впливають на результат, не підконтрольні працівнику (наприклад, зовнішня криза), система сприйматиметься як нечесна. У підсумку, гнучкі системи оплати праці – це потужний інструмент, що перетворює заробітну плату з витрати на стратегічну інвестицію в результативність. Його успішність залежить від точності вимірювання, прозорості та постійного зв'язку зі стратегічними цілями бізнесу.

Керівництву фермерського господарства «ГАДЗ» варто розуміти, що в умовах сучасних викликів, працівники цінують можливість обирати бенефіти. Це може бути додаткове медичне страхування, компенсація витрат на навчання, психологічна підтримка або гнучкий робочий графік, що стало особливо актуально після пандемії.

В компанії варто застосовувати оновлений соціальний пакет, орієнтований на потреби, – це сучасний підхід до надання додаткових переваг (бенефітів), де співробітникам пропонується гнучкий вибір послуг та компенсацій замість стандартного, однакового для всіх набору. Цей метод стимулювання є надзвичайно ефективним, оскільки визнає індивідуальність потреб кожного працівника. Принцип «кафетерію бенефітів» полягає в тому, що компанія виділяє кожному працівнику певну фіксовану суму (бюджет) або певну кількість кредитів/балів. Працівник може «придбати» на цю суму ті бенефіти, які є для нього найбільш цінними (таблиця 3.3).

В умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації, віддаленої роботи та демографічної різноманітності, індивідуалізація бенефітів є критично важливою для різних поколінь працівників. Так потреби 25-річного фахівця (може цінувати компенсацію навчання або психолога) суттєво відрізняються від потреб 50-річного (може цінувати додаткове медичне страхування для сім'ї або внески до пенсійного фонду). Працівнику, який працює віддалено, не потрібна компенсація проїзду, але потрібна компенсація витрат на Інтернет, електроенергію або облаштування домашнього офісу (ергономічне крісло).

Таблиця 3.3.

Відмінності між традиційним соціальним пакетом та соціальним пакетом «кафетерій»

№	Традиційний соціальний пакет	Соціальний пакет «Кафетерій»
1	Одинаковий розмір для всіх працівників	Можливість індивідуального вибору
2	Містить фіксований набір послуг (наприклад, лише спортзал та страхування).	Співробітник обирає: або спортзал, або курси англійської, або додатковий день відпустки.
3	Висока вартість/низька цінність для деяких категорій співробітників.	Максимальна цінність/висока лояльність.

Примітка. Складено автором самостійно

В умовах криз та високої невизначеності бенефіти, пов'язані з психічним здоров'ям (сесії з психологом, програми боротьби зі стресом), стають пріоритетом. Основні категорії бенефітів у гнучких пакетах подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Опції оновленого гнучкого пакету для різних категорій працівників

Категорія	Бенефіти	Хто цінує
Здоров'я та добробут	Розширене медичне страхування (включаючи стоматологію), абонементи до спортзалу, компенсація вітамінів, психологічна допомога (телемедицина).	Усі, особливо сімейні працівники та старші покоління.
Фінансова стійкість	Додаткові внески до недержавного пенсійного фонду, страхування життя, юридичні консультації, фінансова грамотність.	Працівники, орієнтовані на довгострокове планування.
Розвиток та навчання	Компенсація курсів іноземної мови, професійних тренінгів, відвідування галузевих конференцій, оплата МВА.	Молоді фахівці та висококваліфіковані кадри.
Час та гнучкість	Додаткові оплачувані дні відпустки понад мінімум, гнучкий графік, можливість 4-денного робочого тижня.	Працівники з сім'єю, ті, хто має високе навантаження.
Компенсації	Компенсація харчування, мобільного зв'язку, витрат на транспорт, обладнання для домашнього офісу.	Працівники на віддаленій роботі, офісні працівники.

Примітка. Підготовлено автором самостійно.

Отже, перевагами впровадження гнучких пакетів для фермерського господарства «ГАДЗ» є: підвищення цінності, причому компанія витратить ту ж суму коштів, але співробітник отримує бенефіти, які він реально використовує, що максимізує сприйняту цінність винагороди; посилення лояльності персоналу адже демонстрація турботи та поваги до індивідуальних потреб працівника значно зміцнює його емоційний зв'язок з компанією; конкурентна перевага, оскільки на ринку праці такий гнучкий підхід до бенефітів є потужним аргументом для залучення висококваліфікованих спеціалістів, які шукають не лише високу зарплату, але й якісний баланс між роботою та особистим життям.

3.2. Інновації нематеріального стимулювання персоналу як ключова конкурентна перевага в сучасній економіці

Фермерському господарству «ГАДЗ» варто відходити від універсальних систем стимулювання і переходити до індивідуально-орієнтованих, гнучких та ціннісних підходів. Головними інноваційними векторами нематеріального стимулювання персоналу можуть бути:

- розвиток та кар'єрне зростання як стратегічний стимул для персоналу;
- визнання та повага керівництва як одним з найбільш потужних нематеріальних стимулів персоналу;
- автономія та довіра як основа управління в умовах гібридної роботи;
- інтеграція сенсу та мети для забезпечення високої внутрішньої мотивації та лояльності персоналу;
- пріоритет благополуччя та безпеки персоналу;

➤ гейміфікація і системи зворотного зв'язку в реальному часі як способи стимулювання в умовах цифровізації.

В умовах швидких змін і високої конкуренції на ринку праці, фінансова винагорода часто вже не є єдиним чи навіть головним фактором утримання цінних кадрів. Сучасний фахівець, особливо представники покоління Z та Y, розглядає свою роботу як місце для безперервного навчання та самореалізації. Тому надання можливостей для розвитку та зростання стає потужним нематеріальним стимулом і ключем до високої лояльності та залученості.

В умовах «боротьби за таланти» саме нематеріальні методи стають вирішальним фактором утримання та залучення персоналу, оскільки вони формують культуру та лояльність. Сучасний співробітник прагне постійного навчання. Надання можливостей для професійного розвитку (тренінги, менторство, доступ до онлайн-курсів) стимулює не лише поточну ефективність, але й довгострокову відданість.

Розвиток персоналу має безпосередній прямий вплив на посилення мотивації, оскільки: по-перше, задовольняються потреби в досягненні. Так оволодіння новими навичками (компетенціями) дає співробітнику відчуття професійного прогресу та підвищує самооцінку. По-друге, посилюється лояльність та утримання персоналу. Інвестуючи в навчання працівника, компанія демонструє, що бачить його частиною свого довгострокового майбутнього, що значно знижує плинність кадрів. По-третє, підвищується конкурентоспроможність персоналу. Цей факт дає змогу компанії мати внутрішній резерв кваліфікованих кадрів, готових зайняти керівні або інші необхідні посади.

Варто зазначити, що ефективна система розвитку включає як формалізовані, так і неформальні методи. Навчання та набуття нових компетенцій працівниками - це фокус на розширенні знань і навичок для підвищення ефективності на поточній посаді або підготовки до майбутньої. Створення власних навчальних ресурсів (онлайн-курси, вебінари) для стандартизації знань. Оплата або часткова компенсація курсів, тренінгів,

конференцій та здобуття сертифікатів, які є критично важливими для бізнесу. Впровадження програм менторства та коучингу дозволяє досвідченим співробітникам (менторам) ділитися знаннями з молодшими колегами. Це стимулює обидві сторони: ментор отримує визнання, а протеже – швидкий розвиток.

В процесі соціологічного опитування вдалося з'ясувати який новий метод стимулювання працівники запропонували впровадити у компанії для підвищення ефективності роботи персоналу в поточних умовах. Перевагу працівники віддали програмам менторства та коучингу та програмі психологічної підтримки.

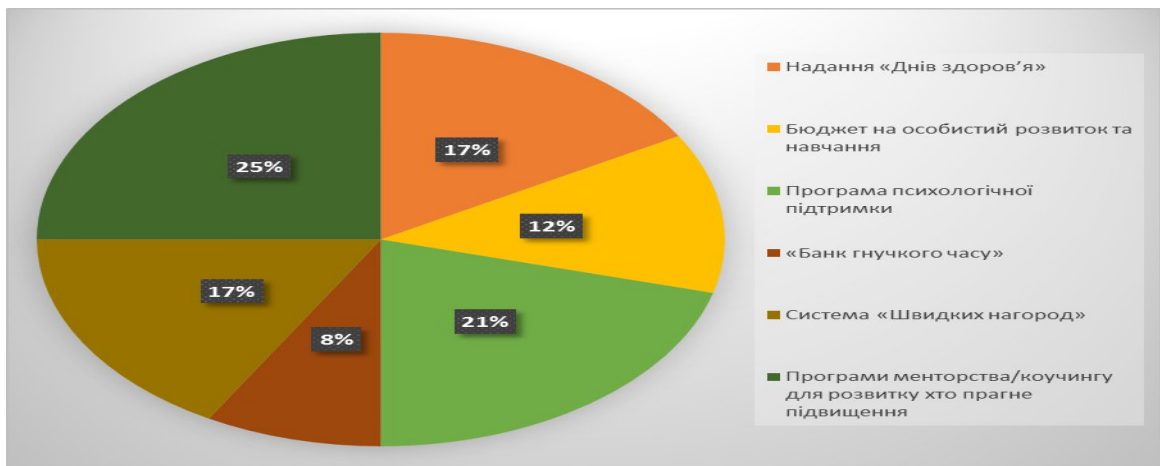


Рис. 3.1. Метод стимулювання, що запропонували працівники впровадити у компанії для підвищення ефективності в поточних умовах

Примітка. Підготовлено автором за результатами соціологічного опитування

Кар'єрне зростання – це забезпечення чітких шляхів для просування та розширення відповідальності працівника. Наявність чітких кар'єрних орієнтирів дає змогу працівникові розуміти, які навички, досвід та показники йому потрібні, щоб перейти на наступний рівень кваліфікації, просунути кар'єрною драбиною. Горизонтальне просування персоналу дає можливість освоїти суміжні функції або перейти у новий відділ на деякий час, що стимулює працівника, який не прагне керівної посади, але хоче розширити свої знання.

Наявність програми кадрового резерву: визначення та цілеспрямована підготовка найбільш перспективних співробітників до зайняття ключових посад у майбутньому.

В сучасних умовах універсальні програми розвитку неефективні. Стимулювання працює найкраще, коли воно індивідуалізоване. Наявність індивідуальних планів розвитку передбачає спільне створення керівником та співробітником плану, який враховує особисті прагнення працівника, його поточні прогалини в знаннях та потреби компанії. Оцінка 360 градусів дає змогу використання зворотного зв'язку від колег, підлеглих та керівництва для визначення сильних сторін та зон для розвитку. Це робить процес оцінки об'єктивнішим. Найшвидшими і найефективнішими способами розвитку персоналу є використання проєктів-викликів. Доручення працівнику складних, нових проєктів, які вимагають виходу із зони комфорту. Це найшвидший і найефективніший спосіб розвитку, оскільки навчання відбувається через реальну практику. Таким чином, інвестування в розвиток та зростання персоналу перетворює необхідність утримання кадрів на стратегічний пріоритет, який гарантує компанії кваліфікованих лідерів і відданих працівників у довгостроковій перспективі.

Застосування визнання та поваги керівництвом підприємства може бути одним з найбільш потужних нематеріальних стимулів. Вони безпосередньо впливають на психологічний комфорт, лояльність та бажання працівника докладати додаткових зусиль.

Для керівництва це не просто «приємні слова», а стратегічний інструмент формування здорової та високопродуктивної корпоративної культури. На психологічному рівні, визнання та повага задовольняють базові потреби людини праці, описані в піраміді Маслоу (потреби в приналежності та повазі). Коли керівник відзначає внесок, співробітник розуміє, що його зусилля помічені та важливі для загального успіху компанії. Тому відчуття цінності та значущості зміцнює самооцінку працівника. За умов війни в Україні для працівника важливою є психологічна безпека. Власне повага створює

атмосферу, де працівник не боїться висловлювати ідеї, робити помилки (як частину процесу навчання) та звертатися за допомогою. Це ключовий фактор інноваційності та зниження рівня стресу. Важливою є і лояльність працівників. Адже часто працівники залишають роботу через неправильне керівництво. Культура поваги та вдячності є найефективнішим нефінансовим способом зниження плинності кадрів. Визнання має бути своєчасним, щирим та доречним. Воно поділяється на формальне та неформальне.

Неформальне визнання - це щоденні, прості дії керівника, які формують довіру: щире висловлення вдячності одразу після успішного завершення завдання або докладених зусиль; публічна похвала, тобто відзначення внеску співробітника на оперативних нарадах або в робочих чатах; короткі повідомлення (e-mail або в месенджері) від керівника з подякою за конкретну виконану роботу; невеликі знаки уваги: оплачена кава, сертифікат у книжковий магазин або додатковий вихідний як подяка за понаднормову роботу.

Формальне (системне) визнання – це офіційні заходи, які підкреслюють важливість досягнень на рівні всієї організації: нагороди «Працівник місяця (кварталу)»: офіційне відзначення найкращих із врученням грамоти, пам'ятного знака або невеликого грошового призу; розміщення інформації про значні досягнення працівника у корпоративному інформаційному бюлетені чи на стенді; організація спеціальних подій (корпоративні свята, зустрічі) для урочистого вручення нагород; бонуси за компетенції/досягнення.

Повага демонструється не лише словами, а й ставленням до працівника як до партнера та професіонала. Надання співробітникам самостійності у прийнятті рішень та виборі методів роботи свідчить про довіру до їхньої компетентності. Необхідним є справедливе ставлення до всіх підлеглих без виділення «улюбленців» необхідною є повага до особистого часу працівника. Окрім того, варто уникати дзвінків, повідомлень та завдань поза робочим часом, якщо це не надзвичайна ситуація. До того ж керівництво має врахувати думку працівника, повинен бути доступним та чуйним; варто залучати працівників до процесу прийняття рішень, які стосуються їхньої роботи. Має

забезпечуватися конструктивний зворотній зв'язок (критикувати дії, а не особистість). Тому, культура, в якій панує визнання та повага, створює синергію між задоволенням потреб співробітників та досягненням стратегічних цілей підприємства.

Автономія та довіра як нематеріальний стимул є взаємопов'язаними механізмами, які формують високу внутрішню мотивацію та підвищують відповідальність. дозволяє фахівцям відчувати себе господарями своєї роботи. Автономія задовольняє потребу в самоконтролі та компетентності, перетворює завдання на особистий виклик, а не просто наказ. Дозволяє працівнику самостійно обирати інструменти, послідовність дій та час виконання, зосереджуючись лише на кінцевому результаті. Довіра створює психологічний комфорт та повагу. Працівник відчуває себе цінним партнером, а не лише виконавцем. Керівник не контролює постійно, а надає необхідну інформацію та очікує, що завдання буде виконано якісно.

Надання автономії перетворює працівника з підлеглого на власника процесу, а довіра слугує фундаментом, на якому ця автономія може реалізуватися. Разом вони стимулюють високу внутрішню мотивацію, яка є стійкішою та ефективнішою, ніж зовнішній контроль чи навіть фінансові бонуси.

Важливим для компанії є інтеграція сенсу та мети для забезпечення високої внутрішньої мотивації та лояльності персоналу. Сенс та мета як нематеріальний стимул – це усвідомлення працівником того, що його робота є більшою, ніж просто виконання функцій; вона робить значущий внесок у суспільство, вирішує важливі проблеми або служить високій місії. Це один із найглибших рівнів мотивації, який забезпечує не лише ефективність, а й глибоку залученість та стійкість. У сучасному світі, особливо серед молодих поколінь (Міленіалів та Покоління Z), є сильний запит на цінності та вплив. Якщо традиційні стимули відповідають на питання «Що я отримую?», то сенс відповідає на питання «навіщо я це роблю?». Робота з високим сенсом автоматично активує внутрішню мотивацію. Людина працює не лише за гроші,

а й тому, що вірять у важливість своєї справи. Коли працівники розуміють свою мету, вони більш схильні долати труднощі, витримувати стрес і залишатися в компанії під час криз, оскільки їхній внесок здається їм необхідним. Співробітники, які вірять у місію, частіше виступають з ініціативами та шукають нові шляхи для досягнення спільної, значущої мети. Таким чином, стимулювання через сенс та мету є не «м'яким» бонусом, а потужним стратегічним важелем, який інтегрує особисті цінності працівника з цілями організації.

Пріоритет благополуччя та безпеки персоналу теж є важливим нематеріальним стимулом. Економічна нестабільність та бойові дії призвели до зростання хронічного стресу, тривожності та вигорання. У цьому контексті матеріальні стимули втрачають свою ефективність, якщо не забезпечено базову безпеку. Турбота про людину стає найпотужнішим інструментом утримання персоналу. Системи стимулювання повинні включати комплексні програми ментального здоров'я (доступ до психологів, дні ментального здоров'я), що є прямою реакцією на психоемоційну напругу. У цих умовах це є критичним стимулом утримання. В умовах війни матеріальні стимули можуть включати фінансову допомогу, підтримку релокації, страхування життя та здоров'я, що є не просто пільгами, а запорукою виживання та лояльності. гнучкий графік та можливість віддаленої роботи стають не просто бонусом, а життєво необхідним інструментом, який стимулює персонал в умовах непередбачуваності.

Стимулювання в умовах цифровізації передбачає використання новітніх технологій й відкриває новітні канали стимулювання: гейміфікація (використання ігрових елементів для стимулювання виконання рутинних або складних завдань, роблячи процес більш захоплюючим та конкурентним); системи зворотного зв'язку в реальному часі: регулярний, конструктивний та своєчасний зворотний зв'язок замінює щорічні оцінки, дозволяючи оперативно коригувати роботу та відзначати успіхи. Систематизація методів стимулювання персоналу наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Систематизація методів стимулювання персоналу ФГ«ГАЗ»

Категорія стимулювання	Метод/напрямок	Основні особливості застосування	Переваги в сучасних умовах
Матеріальне стимулювання (гнучкість)	гнучкі системи оплати праці	прив'язка змінної частини оплати до чітких, вимірних KPI або OKR (оплата за результат, комісійні); вимагає прозорості розрахунків.	адаптивність до змін бізнес-цілей. контроль витрат у кризові періоди. пряма мотивація до продуктивності.
Нематеріальне стимулювання (розвиток)	розвиток та кар'єрне зростання	індивідуальні плани розвитку; надання доступу до зовнішнього/внутрішнього навчання; створення кар'єрних карт.	утримання талантів; забезпечення компанії внутрішнім кадровим резервом; підвищення компетентності та лояльності.
Нематеріальне стимулювання (визнання)	визнання та повага керівництвом	своєчасне, щире та конкретне визнання (усне, письмове). делегування повноважень (демонстрація довіри). справедливий і поважний стиль спілкування.	створення психологічної безпеки. підвищення самооцінки та залученості; формування позитивної корпоративної культури.
Соціальні бенефіти (індивідуалізація)	соціальний пакет, орієнтований на потреби («кафетерій»)	надання працівнику бюджету або балів для самостійного вибору бенефітів (страхування, компенсація навчання, спорт, додаткова відпустка).	максимізація сприйнятої цінності соцпакету; врахування потреб різних поколінь та працівників на віддаленні.
Інструментальне стимулювання (технології)	гейміфікація та зворотний зв'язок	використання ігрових елементів (бали, рейтинги) для рутинних завдань. впровадження систем зворотного зв'язку в реальному часі замість щорічних оцінок.	підвищення зацікавленості та швидкості реакції на результати; забезпечення об'єктивної оцінки.

Примітка. Складено автором з врахуванням [3; 9; 11; 15; 28]

Ця таблиця відображає комплексний підхід, де успішна мотивація досягається через баланс між фінансовими інструментами та потужними нематеріальними стимулами, орієнтованими на індивідуальність та розвиток.

Ефективні методи стимулювання персоналу в умовах сучасних викликів (табл. 3.6) – це не просто набір інструментів, а цілісна філософія управління.

Вона вимагає від керівництва лідерства, емпатії та здатності бачити в кожному співробітнику не ресурс, а партнера. Успіх організації сьогодні залежить від її здатності створити таке робоче середовище, де співробітники відчують себе цінними, розвиваються та повністю реалізують свій потенціал.

Таблиця 3.6.

Методи стимулювання персоналу в нових умовах

Матеріальне стимулювання	конкурентна заробітна плата та премії з урахуванням інфляційних ризиків; бонусні системи за досягнення конкретних результатів; соціальний пакет (медичне страхування, оплата навчання, компенсації витрат на транспорт, енергоносії тощо); гнучкі схеми оплати праці (погодинна, проектна, комбінована).
Нематеріальне стимулювання	створення сприятливого психологічного клімату; розвиток персоналу (навчання, тренінги, менторство, онлайн-курси); визнання досягнень (публічне схвалення, корпоративні нагороди, символічні відзнаки); залучення працівників до управління (участь у прийнятті рішень, командна робота, ініціативи); гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи; турбота про баланс між професійним та особистим життям.
Інноваційні методи	гейміфікація (використання ігрових елементів у процесі роботи – рейтинги, бали, нагороди); цифрові HR-системи (мобільні додатки для відстеження результатів, персоналізовані бонуси); корпоративна соціальна відповідальність (участь у волонтерських і соціальних проектах, що підвищує лояльність); психологічна підтримка персоналу (корпоративні психологи, тренінги зі стресостійкості, програми ментального здоров'я).

Примітка. Складено автором з врахуванням [11; 25; 30]

Стимулювання персоналу в умовах сучасних викликів виходить за межі лише фінансової винагороди. Воно перетворюється на комплексну систему, що включає матеріальні стимули, нематеріальну підтримку, можливості розвитку, а також турботу про психологічний комфорт працівників. Гнучкість, інноваційність та індивідуалізація – ключові принципи побудови ефективної системи стимулювання сьогодні.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що стимулювання персоналу в умовах сучасних викликів виходить за межі лише фінансової винагороди. Воно перетворюється на комплексну систему, що включає матеріальні стимули, нематеріальну підтримку, можливості розвитку, а також турботу про психологічний комфорт працівників. Гнучкість, інноваційність та індивідуалізація – ключові принципи побудови ефективної системи стимулювання сьогодні.

З'ясовано, що метод стимулювання – це загальний, системний, стратегічний підхід або напрямок дії, що визначає, який тип мотивації ми прагнемо активувати і на що він спрямований. Метод відображає концептуальну основу стимулювання та має стратегічний та концептуальний рівень. Спосіб стимулювання персоналу – це конкретний, тактичний інструмент, форма або механізм, який використовується для реалізації обраного методу та має тактичний, операційний, інструментальний рівні. Способи стимулювання персоналу для методу матеріального стимулювання: премії за досягнення KPI, комісійні, система «Кафетерій» пільг, винагорода за компетенції; для методу нематеріального стимулювання: публічне визнання, гнучкий графік, додаткові дні відпустки, надання автономії (делегування); для методу стимулювання через розвиток: оплата навчання, програми менторства. Досліджено основні відмінності між методами та способами стимулювання персоналу

ФГ «Гадз» є сучасним підприємством з перспективним кадровим потенціалом та стабільним зростанням. Підприємство демонструє стійке економічне зростання, ефективне використання людського потенціалу і належну турботу про своїх працівників. Розглянувши показники діяльності фермерського господарства «Гадз» за 2022 – 2024 роки, можна зробити висновок про позитивні тенденції розвитку. По-перше, спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці – у 2024 році він зріс майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Зросла як основна, так і додаткова заробітна плата. По-друге, чисельність працівників поступово збільшується, а кількість звільнень

зменшується. Це свідчить про стабільність колективу та поліпшення умов праці. По-третє, середня заробітна плата за три роки зросла майже на 73%, що є дуже позитивним показником. І, нарешті, обсяг виробленої продукції зріс майже утричі, що демонструє ефективну роботу господарства, підвищення продуктивності та прибутковості. Фермерське господарство «Гадз» демонструє стабільне зростання як за чисельністю персоналу, так і за рівнем оплати праці.

Протягом 2022–2025 років кількість працівників збільшилася майже на 30%. Основну частину колективу становлять фахівці та робітники, що свідчить про активний розвиток виробничих напрямків. Колектив молодий: більшість працівників – віком від 26 до 45 років. Частка чоловіків і жінок залишається стабільною. Важливо, що фонд оплати праці суттєво зріс, що вказує на поліпшення добробуту працівників і фінансову стійкість господарства.

Результати соціологічного опитування дозволили виокремити найважливіші для працівників нематеріальні стимули: сприятливий психологічний клімат та підтримка від керівництва 57,1%; чіткий план кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації 50,0%; залучення до прийняття ключових рішень 28,6%; Можливість працювати віддалено 28,6%; гнучкий графік роботи 21,4% опитаних. Респонденти мали змогу обрати три найбільш ефективних матеріальних стимули, які для них є найбільш ефективними. Перевагу вони віддали: прозорій системі бонусів чи премій за результати виконаної роботи (78,6 % опитаних); висока фіксована заробітна плата (71,4%); компенсацію витрат (паливо, зв'язок, навчання) (57,1%). Керівництву компанії варто розуміти особливості ефективного стимулювання в умовах сучасних викликів: по-перше, система стимулювання має бути гнучкою та швидко адаптуватися до змін; по-друге, необхідне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, щоб досягти балансу між базовими потребами працівників і прагненням до розвитку; по-третє, ключову роль відіграє індивідуалізація стимулів – різні категорії працівників (молодь, досвідчені фахівці, віддалені співробітники) потребують різних підходів; по-четверте,

важливим стає формування ціннісної корпоративної культури, яка здатна мотивувати навіть у кризових умовах.

Для посилення стимулювання персоналу фермерського господарства «Гадз» запропоновано практичні рекомендації для HR: провести аудит наявної системи стимулювання (метрики, опитування працівників); визначити ключові бізнес-цілі та зв'язати їх з мотиваційними цілями; сегментувати працівників за мотивами і потребами (молодь, керівники, фахівці тощо); розробити комбінований соціальний пакет (зарплата + бонуси + розвиток + wellbeing); запровадити прозору систему оцінювання результатів (KPI, OKR) і чіткі правила винагород; пілотно впровадити нові механізми, виміряти вплив, скоригувати; забезпечити комунікацію з персоналом: пояснити, як і за що винагороджують; моніторити показники та регулярно адаптувати систему.

Фермерському господарству «ГАДЗ» варто відходити від універсальних систем стимулювання і переходити до індивідуально-орієнтованих, гнучких та ціннісних підходів. Головними інноваційними векторами нематеріального стимулювання персоналу можуть бути: розвиток та кар'єрне зростання; визнання та повага керівництва; автономія та довіра до працівника; інтеграція сенсу та мети; пріоритет благополуччя та безпеки персоналу; гейміфікації і системи зворотного зв'язку.

Стимулювання в умовах цифровізації передбачає використання новітніх технологій й відкриває новітні канали стимулювання: гейміфікація (використання ігрових елементів для стимулювання виконання рутинних або складних завдань, роблячи процес більш захоплюючим та конкурентним); системи зворотного зв'язку в реальному часі: регулярний, конструктивний та своєчасний зворотний зв'язок замінює щорічні оцінки, дозволяючи оперативно коригувати роботу та відзначати успіхи.

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. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). 2023.
3. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16.
5. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. №6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
6. Волинець І.Г. Стимулювання персоналу: сучасне розуміння та основні положення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (07) 2017 . <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/697706>
7. 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
8. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2016. № 1(29). С. 97-105. URL: http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html
9. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піпкіна А. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>

10. Гринчуцький В.І, Прохоровська С. А. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2016. № 3, Том 1. С. 80- 83.
11. 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>
12. Дяків О.П., Шушпанов Д.Г. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=xHC8IaAAAAAJ&citation_for_view=xHC8IaAAAAAJ:LPZeul_q3PIC
13. 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>
14. Дяків О.П. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. с. 67-71
15. 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
16. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII // *Відомості Верховної Ради України*. 1971. № 50. Ст. 375
17. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
18. Кривошеєва В.В. Васюренко Л. В. Матеріальне стимулювання як пріоритетна детермінанта механізму мотивації персоналу на підприємствах *Актуальні проблеми економіки* №8 (218), 2019. URL:https://economicscience.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_note_ukr_Krivosheeva%20V.pdf

19. Луців В.Ю, Данилюк Ю.В, Пащак Д.П. Стратегії стимулювання розвитку персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та hr-інжинірингу*: матеріали III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді. Хмельницький: ХНУ. 2025. С. 262-264.
20. 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.
21. Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Випуск 32. 2021.
22. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль. 2017. 252 с.
23. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». /Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка.. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
24. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
25. Островерхов В. М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Вип. 19. С. 100 - 110.
26. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI.: Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
27. 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.

28. Прохоровська С. А. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.). С. 158 – 160.

29. Прохоровська С. А., Луців В., Данилюк Ю. Інноваційні технології розвитку персоналу як чинник посилення нематеріальної мотивації. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті* 13 - 14 листопада 2025 року. Хмельницький, ХНУ. 2025.

30. Прохоровська С. А., Островецький В.М. Запорожан Л.П. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. Вип. 22.Т.: ТНЕУ, 2018. С. 92- 97

31. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С. 45-48.

32. Прохоровська С.А. Збереження здоров'я персоналу як ключова умова посилення мотивації до праці. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Тернопіль, ЗУНУ. 2025

33. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.

34. Середа, Г., Паламарчук, К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (50). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

35. 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/>

36. Унікальні моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу.
URL: https://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf
37. 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.
38. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка* [Науково-виробничий журнал]. Вип. 1. 2022. С. 52-59.
39. Фермерське господарство «Гадз». *Офіційний сайт підприємства*
URL: <https://fg-gadz.com.ua/>
40. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсеєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство* Випуск № 32. 2021.
41. Armstrong M. Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management. Kogan Page, 2010. 432 p.
42. Drucker, P. F. Visionary Management. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/>
43. Gabor A., Ko A. (eds.) Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning: The Role, Importance, and Application of Semantic Business Process Management. Springer, 2016. 180 p.
44. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Harvard Business Press, 2013. 384 p.
45. Human Capital Trends 2020. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-hc-trends-2020.pdf>
46. Human Resource Management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (eds.). Routledge, 2009. 332 p
47. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 256 с.
48. Raisig G. J. Der Vorstand im Dialog mit Seinen Mitarbeitern: Über die

Bedeutung des Offenen Informationsaustauschs // *Personalführung*. 12. S. 1062–1067.

49. Real Minimum Wages. Organization for Economic Co-operation and Development. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RMW#>.

50. Soft skills: універсальні навички європейського рівня. URL: <https://studway.com.ua/soft-skills/>