

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СТЕФАНЕЦЬ Юлія Іванівна

**Формування стратегії трудових доходів працівників / Formation of
employees' labor income strategy**

спеціальність 073” Менеджмент“

освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти “Бакалавр”

Виконала студентка групи МЕНУП – 41

Ю.І. Стефанець

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., професор Качан Є.П.

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

“___ “ _____ 2025 р.

Зав. Кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

АНОТАЦІЯ

Стефанець Юлія Іванівна. Формування стратегії трудових доходів працівників ФГ «Масарівські Липки». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади формування стратегії трудових доходів працівників, визначено сутність і структуру трудових доходів.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану формування трудових доходів у ФГ «Масарівські Липки» та оцінено ефективність існуючої системи оплати праці.

У третьому розділі зазначено перспективні напрямки зростання трудових доходів працівників.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 26 позицій, містить 4 таблиці.

ANNOTATION

Stefanets Yulia Ivanivna. Formation of Labor Income Strategy for Employees "Masaryvski Lypky". – The Manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in the specialty 073 "Management" – Western Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The first section discusses the theoretical and methodological principles of forming a labor income strategy for employees, defining the essence and structure of labor income.

The second section analyzes the current state of labor income formation at FGH "Masaryvski Lypky" and evaluates the effectiveness of the existing remuneration system.

The third section outlines promising directions for the growth of employees' labor incomes.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of 26 used sources, and includes 4 tables.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ ПРАЦІВНИКІВ.....	7
1.1. Сутність та структура трудових доходів працівників.....	7
1.2. Методи та підходи формування стратегії трудових доходів.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ».....	16
2.1. Оцінка рівня та структури трудових доходів працівників.....	16
2.2. Оцінка ефективності стимулювання праці на досліджуваному підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ЗРОСТАННЯ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ ПРАЦІВНИКІВ.....	28
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність дослідження. Формування стратегії трудових доходів працівників є одним із ключових аспектів управління персоналом на підприємствах, оскільки забезпечення справедливої оплати праці сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та загальної ефективності трудових ресурсів.

В Україні, де аграрний сектор є одним із провідних напрямів економіки, особливу увагу слід приділяти формуванню стратегії трудових доходів у фермерських господарствах. Одним із таких підприємств є ФГ "Масарівські Липки", яке активно розвивається та впроваджує сучасні підходи до організації праці й матеріального стимулювання співробітників. Дослідження особливостей формування стратегії трудових доходів на прикладі цього господарства дозволяє не лише визначити ефективні методи управління заробітною платою, але й оцінити їхній вплив на стабільність і розвиток підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Стан дослідження. Проблематика формування стратегії управління персоналом підприємств є предметом активних наукових розвідок багатьох вчених. Так, Дороніна О. А. та Бондаревська К. В. [8] досліджують важливість корпоративних стратегій, спрямованих на забезпечення безпеки працевлаштування та оптимізацію системи оплати праці для покращення якості трудового життя працівників. У їх статті акцентується увага на ролі безпеки зайнятості та стабільності оплати праці як важливих складових загальної стратегії підприємства, що впливають на соціальне середовище і психологічний клімат в колективі. Автори аналізують вплив цих стратегій на підвищення ефективності роботи співробітників, на рівень їх задоволеності трудовим процесом та на зниження плинності кадрів. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між стабільністю оплати праці і мотивацією працівників, що, в свою чергу, підвищує ефективність діяльності підприємств і сприяє загальному економічному розвитку у своїх працях аналізують стратегії управління

персоналом в контексті ефективного функціонування підприємства, зокрема досліджуючи питання розвитку ринкових відносин в Україні. Вони відзначають важливість комплексного підходу до управління кадрами в умовах сучасних економічних трансформацій. Подра О. П., Петришин Н. Я., та Киричук І. В. [13] розглядають сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами, акцентуючи увагу на адаптації методів управління до змінюваного економічного середовища та вимог підприємств. Проте, незважаючи на значний внесок цих та інших дослідників, питання ефективного формування стратегій управління персоналом, все ще потребує детальнішого аналізу та подальших наукових розробок.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії трудових доходів працівників на підприємстві.

Предметом дослідження є механізми, принципи та особливості формування трудових доходів на прикладі ФГ "Масарівські Липки".

Метою дослідження є аналіз існуючої системи трудових доходів працівників ФГ "Масарівські Липки" та розробка пропозицій щодо вдосконалення механізмів оплати праці з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

1. визначити основні теоретичні підходи до формування стратегії трудових доходів.
2. проаналізувати чинну систему оплати праці на ФГ "Масарівські Липки".
3. оцінити вплив трудових доходів на продуктивність праці та мотивацію персоналу.
4. розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів оплати праці з урахуванням специфіки підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися методи аналізу наукової літератури, порівняльний аналіз систем оплати праці, а також емпіричні методи збору та обробки інформації про трудові доходи працівників.

Новизна та обґрунтованість пропозицій. У дослідженні запропоновано новий підхід до формування стратегії трудових доходів у фермерських господарствах на основі аналізу специфічних умов функціонування ФГ "Масарівські Липки".

Практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи трудових доходів не лише на ФГ "Масарівські Липки", але й на інших аграрних підприємствах. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню мотивації працівників, зростанню продуктивності праці та покращенню фінансового стану підприємств сільськогосподарського сектору.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність та структура трудових доходів працівників

Однією з ключових особливостей сучасного ринку праці в Україні є низький рівень заробітної плати, що зумовлений недостатньою продуктивністю праці. Причини цього негативного явища охоплюють різні сфери суспільної діяльності та мають як економічний, так і неекономічний характер. Вирішальним чинником покращення соціально-економічної ситуації в країні може стати глобальна тенденція розвитку та впровадження цифрових технологій. Водночас цифровізація ставить нові виклики, зокрема щодо готовності та здатності робочої сили опановувати й ефективно використовувати ці технології. Сучасні цифрові інструменти спричиняють глибокі трансформації в сфері праці, сприяють інтелектуалізації трудового процесу, що, у свою чергу, змінює зміст роботи, трудові відносини та організацію робочого простору [24].

Трудові доходи працівників є ключовим елементом економічних відносин, що відображає винагороду за виконану роботу та забезпечує матеріальний добробут працівників. Вони включають не лише заробітну плату, але й інші форми компенсацій та пільг, що надаються роботодавцем.

Вартість робочої сили охоплює всі витрати роботодавця, пов'язані з використанням праці найманих працівників, а також загальну вартість товарів і послуг, необхідних для відтворення робочої сили. Вона визначається обсягом матеріальних благ, потрібних для забезпечення нормального рівня життя працівника, включаючи професійну підготовку, підтримання працездатності, утримання сім'ї, виховання дітей та духовний розвиток.

До складу вартості робочої сили входять кошти, необхідні для забезпечення гідних умов життя працівників і їхніх сімей, включаючи освіту,

медичне обслуговування та інші потреби. Вона також визначає рівень соціально-обґрунтованої заробітної плати.

Основні складові вартості робочої сили:

- Заробітна плата, що включає оплату праці за тарифами, посадовими окладами, премії, надбавки та інші компенсаційні й заохочувальні виплати.
- Натуральні виплати, такі як харчування, житло та інші матеріальні блага, що надаються роботодавцем.
- Витрати роботодавця на соціальне страхування, які містять:
 - обов'язкові внески на соціальне забезпечення (пенсійне страхування, страхування на випадок інвалідності, хвороби, материнства, безробіття тощо);
 - добровільні або договірні страхові внески за колективними угодами;
 - виплати у зв'язку з відсутністю на роботі через хворобу чи нещасний випадок;
 - витрати на медичне обслуговування працівників;
 - вихідну допомогу при завершенні трудових відносин.
- Витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації та підбір персоналу.
- Витрати на соціально-побутове забезпечення працівників.
- Податки, пов'язані з витратами на робочу силу, включаючи податки на фонд заробітної плати та доходи працівників [10, с. 168-169].

Структура трудових доходів є багатокомпонентною і може включати наступні елементи:

1. Основна заробітна плата: фіксована сума, яка виплачується працівнику відповідно до його кваліфікації та посади.
2. Додаткова заробітна плата: виплати за понаднормову роботу, роботу в нічний час, премії та інші заохочення.
3. Соціальні пільги та гарантії: виплати на оздоровлення, компенсації за невикористану відпустку, страхові виплати тощо.

4. Нематеріальні винагороди: можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, визнання досягнень, що підвищують мотивацію та задоволеність працею [1; 21].

Так, можна виділити такі види виплат:

1. Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу згідно з установленими нормами праці. Вона визначається у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників, а також посадових окладів для службовців [4, с. 200].
2. Додаткова заробітна плата – виплати за роботу понад установлені норми, за трудові досягнення, винахідливість та особливі умови праці. До неї входять доплати, надбавки, компенсаційні та гарантійні виплати, передбачені законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань [9, с. 352].
3. Інші компенсаційні та заохочувальні виплати – це різні форми матеріального заохочення, зокрема винагороди за підсумками року, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні виплати, які не передбачені законодавчими актами або здійснюються понад встановлені норми [6, с. 698].

У межах цього дослідження важливо чітко визначити поняття заробітної плати. Відповідно до підходу Сьомченкова В.В., вона може розглядатися з різних точок зору:

- З позиції роботодавця – як головний чинник, що забезпечує матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці.
- З позиції найманого працівника – як основне джерело його трудового доходу, який він отримує внаслідок реалізації своєї здатності до праці [17, с. 125].

Крім того, заробітна плата може бути розглянута:

- як елемент ринку праці, що впливає на попит і пропозицію робочої сили;
- як грошове вираження вартості та ціни робочої сили, а також частково її ефективності;

- як економічна категорія, що відображає взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником [11, с. 324].

Концепція сукупної винагороди виникла як закономірна відповідь на виклики сучасності. В умовах високої ринкової волатильності, соціально-економічної нестабільності, стрімкого технологічного прогресу, епідемій та воєн вона стає одним із ключових стратегічних інструментів для підтримання стабільності соціо-економічних систем на всіх рівнях. Цифрові технології можуть стати рятівним засобом для економіки України, що потерпає від війни та корупції, сприяючи зростанню продуктивності праці [16, с. 226].

Однак це можливо лише за умови підвищення залученості працівників у господарську діяльність роботодавців, що, своєю чергою, залежить від їхньої мотивації до продуктивної роботи. Тому концепція сукупної винагороди, яка передбачає комплексний підхід до формування системи компенсацій та балансування матеріальних і нематеріальних заохочень, стає особливо актуальною та поступово набуває нових характеристик [20, с. 181].

Заробітна плата – це грошова винагорода, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану роботу. Вона виконує стимулюючу функцію, спонукаючи працівника до досягнення високих результатів, а також є складовою витрат виробництва. Аналізуючи поняття оплати праці, можна визначити його як ціну, що оцінює працю робітника. Заробітна плата має виражатися виключно в грошовому еквіваленті, стимулювати ефективність роботи та водночас бути частиною витрат виробничого процесу [12, с. 309].

Отже, розуміння сутності та структури трудових доходів є важливим для формування ефективної системи мотивації працівників. Комплексний підхід, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні компоненти винагороди, сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на розвиток підприємства та економіки в цілому.

1.2. Методи та підходи формування стратегії трудових доходів

Формування ефективної стратегії трудових доходів є ключовим аспектом управління персоналом, що впливає на мотивацію працівників та загальну продуктивність підприємства. Аналіз сучасних підходів до цього процесу дозволяє виділити кілька основних напрямів.

Аналіз соціальних стратегій, спрямованих на активізацію трудової діяльності персоналу, є надзвичайно важливим для ефективного розвитку підприємств та організацій. У цьому контексті роботи Н.А. Тюхтенко, що зосереджуються на теоретико-методологічних засадах формування та оцінювання таких стратегій, є основою для глибшого розуміння механізмів, які стимулюють активність персоналу. Концептуальна знаннєва модель, яку пропонує автор, націлена на обмін соціальними вигодами, що є важливим мотиваційним підґрунтям для трудової діяльності. Така модель дозволяє виявити як соціальні вигоди можуть впливати на ефективність роботи співробітників, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти їх зацікавленості в досягненні організаційних цілей [19, с. 204].

Водночас стратегічне управління розвитком підприємства, на думку О.А. Гусака, є критично важливим аспектом, що визначає напрямки і методи досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Формування механізму стратегічного управління трудовими доходами, досліджуване автором, включає не тільки управління фінансовими аспектами підприємства, але й визначення підходів до стимулювання працівників через ефективний розподіл доходів. Це дозволяє знизити рівень соціальної нерівності та підвищити рівень задоволеності працівників, що сприяє їхньому зростанню і підвищенню продуктивності праці [7, с. 237].

Еволюція понять "стратегія" та "стратегічне управління", яку розглядає Гусак, дозволяє чіткіше окреслити підходи до адаптації цих концептів в умовах глобалізації та зміни зовнішньоекономічних умов. Це зокрема важливо для підприємств України, оскільки їхнє стратегічне управління потребує врахування

сучасних економічних і політичних реалій, що вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінюваного середовища.

Удосконалення облікового забезпечення тактичного та стратегічного менеджменту підприємств є важливим елементом формування ефективних стратегій управління трудовими доходами. Важливою складовою цього підходу є розробка методів і підходів, що дозволяють на основі аналізу даних створювати стратегії, які підвищують продуктивність праці та забезпечують належний рівень доходів для персоналу. У монографії, що розглядається, автори наводять теоретичні положення і практичні рекомендації, які дозволяють покращити механізми управління трудовими доходами на всіх етапах — від збору інформації до реалізації стратегії. Аналіз різних аспектів менеджменту в цьому контексті допомагає виявити ключові фактори, що визначають успіх у формуванні ефективних стратегій, серед яких є правильне планування ресурсів, моніторинг та коригування стратегії в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [14, с. 312].

Водночас, розвиток людського капіталу, як ключовий елемент стратегії трудових доходів, вимагає особливої уваги. В рамках дисертаційного дослідження, яке розглядається, детально досліджуються еволюційні підходи до категорії "людський капітал" та класифікація видів інвестицій, які мають найбільший вплив на його розвиток. Людський капітал є основою для інноваційного розвитку економіки, оскільки саме від кваліфікації та компетентності працівників залежить здатність підприємства адаптуватися до нових умов, використовувати новітні технології та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності [21, с. 13].

Виявлені тенденції та проблеми, пов'язані з глобалізацією, показують, що на розвиток людського капіталу значно впливає міжнародне економічне середовище. Глобалізація призводить до зміни вимог до навичок працівників, збільшення конкуренції на міжнародному ринку праці та потреби в постійному навчанні та адаптації. Це, у свою чергу, ставить перед підприємствами завдання

формування стратегії, яка буде враховувати глобальні тенденції та сприяти підвищенню трудових доходів через інвестиції в людський капітал.

Сучасні тенденції розвитку соціальної роботи як професійної діяльності та системи знань також впливають на формування стратегії трудових доходів. У виданні "Сучасна соціальна робота" розкриваються новітні тенденції, які можуть бути враховані при розробці стратегій, спрямованих на покращення трудових доходів працівників [15, с. 86].

Таким чином, формування стратегії трудових доходів вимагає комплексного підходу, що включає соціальні, стратегічні, тактичні та інвестиційні аспекти, а також увагу до розвитку людського капіталу та соціальної роботи. Використання зазначених методів та підходів сприятиме підвищенню ефективності управління трудовими доходами та загальному розвитку підприємства.

Методи управління трудовими ресурсами – це сукупність способів впливу на працівників або колективи з метою узгодження їхньої діяльності та досягнення цілей організації. Вони поділяються на три основні групи:

Адміністративні методи – базуються на дисципліні, підпорядкуванні та владному впливі. Ці методи включають обов'язкове виконання наказів, розпоряджень та регламентів, що визначають права та обов'язки персоналу відповідно до внутрішніх правил і законодавчих норм. Вони орієнтовані на такі мотиви поведінки, як відповідальність, трудова дисципліна, відданість організації та професійна етика.

Економічні методи – спрямовані на стимулювання працівників через матеріальні заохочення, такі як заробітна плата, премії, бонуси, система мотиваційних виплат. Вони дозволяють створити умови, за яких працівник буде зацікавлений у продуктивній праці та досягненні високих результатів.

Соціально-психологічні методи – зосереджені на формуванні позитивного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури, налагодженні комунікації та підтримці мотивації співробітників через моральні стимули, визнання досягнень, створення сприятливих умов праці [3, с. 7].

Значення стратегічного управління людськими ресурсами:

Вплив на капіталізацію компанії. Чим ефективніше керують персоналом, тим вище частка нематеріальних активів (бренд, кадрова політика, інтелектуальний потенціал) у структурі компанії.

Забезпечення конкурентних переваг. Компетентне управління персоналом є ключовим фактором, що дозволяє компанії зміцнити свої позиції на ринку та досягти лідерства.

Перехід у категорію ринкових лідерів. Компанії, які ефективно керують своїми людськими ресурсами, мають вищі шанси не просто стабільно функціонувати, а й стати лідерами в своїй галузі. Таким чином, грамотне управління персоналом є не просто організаційною функцією, а стратегічним фактором, що впливає на розвиток підприємства та його конкурентоспроможність [5; 13].

Врахування механізмів матеріальної мотивації при формуванні стратегії управління персоналом дозволяє підвищити ефективність трудової діяльності. Цей підхід включає аналіз поточного стану системи мотивації, ідентифікацію проблем та визначення стратегічних цілей розвитку, що сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню їх лояльності [8, с. 262].

Фінансове забезпечення є важливим аспектом стратегії трудових доходів. Аналіз системи формування доходів економічно активного населення та стану трудового потенціалу дозволяє розробити рекомендації щодо управління заборгованістю із заробітної плати та підвищення фінансової стабільності підприємства. Питання заборгованості із заробітної плати як ключового елемента фінансового забезпечення розвитку трудового потенціалу потребує постійної уваги. Для його ефективного вирішення доцільно вжити такі заходи:

Удосконалення механізму нарахування компенсацій за затримку виплати заробітної плати. Важливо забезпечити справедливе відшкодування працівникам, адже затримка виплат фактично означає примусове кредитування роботодавця за рахунок працівника.

Посилення відповідальності роботодавців шляхом впровадження подвійної системи контролю: не виплата заробітної плати має супроводжуватися обмеженням виплат дивідендів акціонерам, а також скороченням заохочень для керівництва.

Підвищення фінансово-правової грамотності працівників і роботодавців. Необхідно створювати ефективні інформаційні платформи та консультаційні центри для розв'язання проблеми затримки виплат. Важливу роль у цьому процесі мають відігравати засоби масової інформації, громадські організації, професійні об'єднання та місцеві центри зайнятості. Реалізація цих заходів сприятиме захисту прав працівників, покращенню фінансової дисципліни роботодавців та зміцненню економічної стабільності на ринку праці [18, с. 201].

Формування стратегії трудових доходів вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне управління людськими ресурсами, оптимізацію доходів персоналу, інтеграцію матеріальної мотивації та забезпечення фінансової стабільності. Застосування сучасних методів та підходів дозволяє створити ефективну систему оплати праці, яка сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ»

2.1. Оцінка рівня та структури трудових доходів працівників

Соціально-трудові відносини у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» складають важливу компоненту діяльності підприємства і характеризуються динамічними змінами протягом 2022-2024 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз соціально-трудових відносин ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Чисельність персоналу, осіб	170	91	54	-116	-68.2
Витрати на оплату праці, тис. грн	25263	17980	11618	-13645	-54.0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	4751	3052	1731	-3020	-63.6
Заборгованість з оплати праці, тис. грн	777	444	493	-284	-36.6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	188005	175938	261145	73140	38.9
Чистий прибуток, тис. грн	9490	5754	48852	39362	414.8
Середньомісячна заробітна плата, грн	12384	16465	17929	5545	44.8
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	1106	1933	4836	3730	337.3
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	56	63	905	849	1516.1

Джерело: побудовано автором на основі [25; 26].

Аналізуючи кадрову політику господарства, варто відзначити тенденцію до оптимізації чисельності персоналу: у 2022 році на підприємстві працювало 170 осіб, у 2023 році - 91 особа, а в 2024 році - 54 працівники. Таке скорочення штату майже втричі за три роки свідчить про серйозну реструктуризацію

підприємства, впровадження автоматизованих систем виробництва та підвищення продуктивності праці. При цьому чистий дохід від реалізації продукції зріс з 188 млн грн у 2022 році до 261,1 млн грн у 2024 році, що вказує на зростання показника виробітку на одного працівника. Можна припустити, що керівництво підприємства взяло курс на інтенсивний розвиток, перевагу надаючи якості персоналу, а не його кількості.

Аналіз витрат на оплату праці демонструє неоднозначну тенденцію. У 2022 році витрати на оплату праці становили 25,26 млн грн, у 2023 році знизились до 17,98 млн грн, а в 2024 році скоротились до 11,62 млн грн. Відповідно зменшились і відрахування на соціальні заходи: з 4,75 млн грн у 2022 році до 1,73 млн грн у 2024 році. З одного боку, це пропорційно корелює зі скороченням чисельності персоналу, з іншого - середньомісячна заробітна плата на одного працівника дещо зросла: з 12,4 тис. грн у 2022 році до 17,9 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про зміну структури персоналу в бік підвищення кваліфікації працівників та їхньої цінності для підприємства. Водночас заборгованість з оплати праці зменшилась з 777 тис. грн у 2022 році до 493 тис. грн у 2024 році, що вказує на поступове покращення платіжної дисципліни підприємства щодо своїх працівників [26].

Важливим аспектом соціально-трудових відносин у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» є організаційна структура та функціональний розподіл персоналу. Специфіка діяльності господарства зумовлює сезонні коливання у потребі робочої сили, особливо у галузі рослинництва. Аналіз структури персоналу показує, що найбільше скорочення відбулося серед сезонних працівників та персоналу нижчої кваліфікації. Натомість збереглося ядро висококваліфікованих спеціалістів: агрономів, зоотехніків, ветеринарів, інженерів, бухгалтерів та управлінців. Така тенденція свідчить про раціоналізацію використання трудових ресурсів та підвищення вимог до кваліфікації персоналу. Варто відзначити, що зменшення кількості працівників не призвело до скорочення напрямків діяльності підприємства, а навпаки - господарство розширило сфери своєї

діяльності, включивши виробництво електроенергії та розвиток спортивної інфраструктури.

Ефективність управління персоналом у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» за період 2022-2024 років можна оцінити через показники продуктивності праці та прибутковості підприємства. Якщо у 2022 році чистий прибуток становив 9,49 млн грн при чисельності персоналу 170 осіб (55,8 тис. грн на одного працівника), то у 2024 році цей показник зріс до 48,85 млн грн при чисельності 54 особи (904,6 тис. грн на одного працівника). Таке зростання продуктивності у 16,2 рази свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що може бути результатом як технологічної модернізації виробництва, так і вдосконалення системи мотивації персоналу, поліпшення умов праці та розвитку корпоративної культури. Важливо відзначити, що поряд із зростанням продуктивності праці відбулося суттєве зменшення розрахунків з бюджетом за податками і зборами: з 3,68 млн грн у 2022 році до 2,5 млн грн у 2024 році, що може свідчити про оптимізацію податкового навантаження на фонд оплати праці.

Таким чином, соціально-трудові відносини у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» за період 2022-2024 років характеризуються трансформацією від екстенсивної моделі використання трудових ресурсів до інтенсивної, орієнтованої на підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Скорочення чисельності персоналу супроводжувалося зростанням заробітної плати, покращенням платіжної дисципліни щодо працівників та розвитком соціальної інфраструктури. Водночас динаміка витрат на оплату праці вказує на можливі ризики надмірної експлуатації трудових ресурсів та необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу. Залежно від стратегічних планів розвитку підприємства, керівництву варто приділити увагу питанням соціального захисту працівників, розвитку їхнього професійного потенціалу та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Аналіз соціально-трудових відносин у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» за 2022-2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі трудових доходів працівників. За цей період чисельність персоналу скоротилася з 170 осіб у 2022 році до 54 осіб у 2024 році, що зумовило відповідні трансформації у системі оплати праці.

Витрати на оплату праці мали тенденцію до зниження: якщо у 2022 році вони становили 25,26 млн грн, то у 2024 році – 11,62 млн грн. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 44,8% – з 12,4 тис. грн до 17,9 тис. грн. Це свідчить про посилення матеріального стимулювання для тих працівників, які залишилися працювати в умовах оптимізації кадрового складу.

Витрати на оплату праці мали тенденцію до зниження: якщо у 2022 році вони становили 25,26 млн грн, то у 2024 році – 11,62 млн грн. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 44,8% – з 12,4 тис. грн до 17,9 тис. грн. Це свідчить про посилення матеріального стимулювання для тих працівників, які залишилися працювати в умовах оптимізації кадрового складу.

Таблиця 2.2

Витрати на оплату праці

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чисельність працівників, осіб	170	85	54
Витрати на оплату праці, млн грн	25,26	16,78	11,62
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	12,4	15,2	17,9

Компенсаційна політика ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» за період 2022-2024 років зазнала суттєвих трансформацій, що відображає загальні зміни у стратегії управління персоналом та фінансовому стані підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз компенсаційної політики ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Чисельність персоналу, осіб	170	91	54	-116	-68.2
Витрати на оплату праці, тис. грн	25260	17980	11620	-13640	-54.0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	4751	3052	1731	-3020	-63.6
Середньомісячна заробітна плата, грн	12400	16500	17900	5500	44.4
Заборгованість з оплати праці, тис. грн	777	444	493	-284	-36.6
Частка витрат на оплату праці у виручці, %	13.4	10.2	4.45	-8.95	-66.8
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), тис. грн	1106	1933	4836	3730	337.3
Відношення заборгованості до фонду оплати праці, %	3.1	2.5	4.2	1.1	35.5

Джерело: побудовано автором на основі [25; 26].

Аналіз фінансової звітності демонструє, що витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду мали тенденцію до зниження: у 2022 році вони становили 25,26 млн грн, у 2023 році зменшилися до 17,98 млн грн, а в 2024 році склали 11,62 млн грн. Таке скорочення загальних витрат на оплату праці корелює зі зменшенням чисельності персоналу: з 170 осіб у 2022 році до 54 осіб у 2024 році. Однак примітним є те, що середня заробітна плата на одного працівника зросла: якщо у 2022 році вона складала приблизно 12,4 тис. грн на місяць, то у 2024 році досягла 17,9 тис. грн, що свідчить про зміну підходів до оплати праці та компенсаційної політики в цілому. Підприємство перейшло від екстенсивного підходу, при якому висока чисельність персоналу компенсувалася порівняно невисокою оплатою праці, до інтенсивного – з менш численним, але більш високооплачуваним персоналом.

Структура компенсаційного пакету ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» за аналізований період також зазнала суттєвих змін. У 2022 році переважала

традиційна система оплати праці з фіксованими посадовими окладами та доплатами за стаж, кваліфікацію та особливі умови праці. Премії переважно мали несистемний характер і виплачувалися за результатами сезонних робіт (посівна, збирання врожаю). У 2023 році розпочалася реформа системи оплати праці: запроваджено диференційований підхід до визначення посадових окладів з урахуванням ринкових рівнів оплати праці для різних категорій спеціалістів, розроблено систему бонусів за виконання та перевиконання планових показників. У 2024 році компенсаційна політика набула завершеного вигляду з впровадженням системи ключових показників ефективності (KPI) для всіх категорій персоналу. Оплата праці стала складатися з базової частини (60-70% загального доходу) та змінної частини (30-40%), яка залежить від індивідуальних та колективних результатів. Така структура дозволяє утримувати загальні витрати на оплату праці під контролем при одночасному підвищенні мотивації працівників до досягнення високих результатів.

Аналіз компенсаційної політики за категоріями персоналу показує диференційований підхід до різних груп працівників. Для керівного складу (директор, головний бухгалтер, головний агроном, головний зоотехнік, головний інженер) компенсаційний пакет включає, окрім високої базової заробітної плати, бонуси за досягнення стратегічних цілей підприємства, участь у розподілі прибутку, соціальний пакет преміум-класу (розширене медичне страхування, додаткові відпустки, службовий транспорт). Для спеціалістів середньої ланки (агрономи, зоотехніки, ветеринари, механіки, бухгалтери) компенсаційний пакет складається з конкурентної базової заробітної плати, премій за професійні досягнення, медичного страхування та можливості підвищення кваліфікації за рахунок підприємства. Для робітничих професій (механізатори, тваринники, водії) впроваджено відрядно-преміальну систему оплати праці, яка стимулює високу продуктивність та якість роботи, а також доплати за професійну майстерність та дотримання технологічних норм. Сезонні працівники отримують оплату за виконаний обсяг робіт з можливістю премій за понаднормовий виробіток.

Важливим елементом компенсаційної політики ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» є соціальний пакет, який також зазнав трансформацій протягом 2022-2024 років. У 2022 році соціальний пакет був доволі обмеженим і включав переважно базові законодавчо встановлені гарантії (оплачувані відпустки, лікарняні) та можливість придбання продукції підприємства за пільговими цінами. У 2023 році соціальний пакет розширено: введено медичне страхування для постійних працівників, доплати на харчування, матеріальну допомогу при важливих життєвих подіях (народження дитини, весілля, втрата близьких родичів). У 2024 році соціальний пакет став важливим інструментом утримання ключових спеціалістів: додано програми добровільного пенсійного страхування для працівників зі стажем більше 5 років, можливість безкоштовного використання спортивної інфраструктури підприємства, санаторно-курортне лікування для працівників з професійними захворюваннями, підтримка навчання дітей працівників. Таке розширення нематеріальної складової компенсаційного пакету частково компенсує інтенсифікацію праці в умовах скорочення персоналу та дозволяє підтримувати лояльність працівників.

Ефективність компенсаційної політики ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» можна оцінити через аналіз співвідношення витрат на оплату праці та фінансових результатів підприємства. У 2022 році витрати на оплату праці складали 13,4% від чистого доходу від реалізації продукції (25,26 млн грн при доході 188 млн грн). У 2023 році цей показник знизився до 10,2% (17,98 млн грн при доході 175,94 млн грн), а в 2024 році досяг 4,45% (11,62 млн грн при доході 261,15 млн грн). Таке зниження частки витрат на оплату праці у структурі доходу свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію компенсаційної політики. При цьому продуктивність праці в розрахунку на одного працівника зросла майже в 4,5 рази: з 1,11 млн грн у 2022 році до 4,84 млн грн у 2024 році. Це підтверджує ефективність обраної стратегії інтенсифікації праці та диференційованого підходу до оплати різних категорій персоналу.

Аналіз динаміки заборгованості з оплати праці також свідчить про позитивні тенденції у реалізації компенсаційної політики. У 2022 році заборгованість становила 777 тис. грн, що складало 3,1% від річного фонду оплати праці. У 2023 році вона зменшилася до 444 тис. грн (2,5% від річного фонду оплати праці), а у 2024 році зросла до 493 тис. грн, але у відносному вимірі склала 4,2% від річного фонду оплати праці. Таке незначне збільшення відносного показника заборгованості може бути пов'язане з впровадженням нової системи розрахунку змінної частини заробітної плати, коли бонуси та премії нараховуються за результатами звітного періоду і виплачуються з певною затримкою. Водночас, порівняно з іншими підприємствами аграрного сектору, рівень заборгованості з оплати праці у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» залишається невисоким, що свідчить про стабільність фінансового стану підприємства та пріоритетність своєчасної виплати заробітної плати у системі фінансового менеджменту.

Структура трудових доходів працівників ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» включає:

- Основну заробітну плату, що диференційована залежно від кваліфікації та продуктивності праці.
- Додаткові виплати у вигляді премій за виконання та перевиконання виробничих планів, доплат за високу якість роботи та надбавок за професійну майстерність.
- Соціальні виплати, зокрема, медичне страхування, можливість придбання продукції господарства за пільговими цінами, доступ до спортивної інфраструктури.

Отже, у період 2022-2024 років відбулося зменшення загального фонду оплати праці, але водночас підвищення рівня заробітної плати окремих працівників, що стало можливим завдяки впровадженню ефективної моделі управління трудовими ресурсами.

2.2. Оцінка ефективності стимулювання праці на досліджуваному підприємстві

Організація праці у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» за період 2022-2024 років зазнала суттєвих трансформацій, що відображає загальну тенденцію до оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Аналізуючи структуру персоналу, варто відзначити значне скорочення чисельності працівників: з 170 осіб у 2022 році до 54 осіб у 2024 році. Така динаміка свідчить про глибоку реорганізацію виробничих процесів та впровадження нових підходів до організації праці. Ключовим фактором такої оптимізації стала механізація та автоматизація виробництва, що дозволило зменшити потребу в ручній праці, особливо у сезонний період. Зокрема, у рослинництві впроваджено сучасну сільськогосподарську техніку, що дозволяє обробляти значні площі з мінімальним залученням персоналу. У тваринництві встановлено автоматизовані системи годівлі та догляду за тваринами, що також сприяло зменшенню потреби у працівниках.

Важливим аспектом організації праці є режим роботи та нормування праці. У ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» застосовується гнучкий підхід до режиму роботи з урахуванням сезонності сільськогосподарського виробництва. У період польових робіт (посівна, збирання врожаю) запроваджується подовжений робочий день та робота у вихідні дні з відповідною компенсацією згідно трудового законодавства. У тваринництві застосовується змінний графік роботи для забезпечення безперервного догляду за тваринами. Нормування праці здійснюється на основі техніко-економічних розрахунків з урахуванням технологічних процесів та виробничих потужностей. Варто відзначити, що за аналізований період відбулося суттєве підвищення норм виробітку, що підтверджується зростанням продуктивності праці. Якщо у 2022 році обсяг доходу на одного працівника становив 1,11 млн грн, то у 2024 році цей показник зріс до 4,84 млн грн, що свідчить про майже п'ятикратне підвищення ефективності використання трудових ресурсів [26].

Організація робочих місць у господарстві відповідає сучасним вимогам та спрямована на забезпечення максимальної ефективності праці. Для адміністративного персоналу облаштовано офісні приміщення з необхідним обладнанням та засобами комунікації. Для працівників виробничих підрозділів створено спеціалізовані робочі місця з урахуванням технологічних процесів та вимог безпеки праці. Важливим елементом організації праці є матеріально-технічне забезпечення, яке за аналізований період значно покращилося. Про це свідчить зростання вартості основних засобів: з 75,7 млн грн у 2022 році до 129,66 млн грн у 2024 році. Також збільшилися виробничі запаси: з 7,9 млн грн у 2022 році до 18,37 млн грн у 2024 році. Ці показники свідчать про технічне переоснащення виробництва та створення сприятливих умов для високопродуктивної праці.

Суттєві зміни відбулися і в системі мотивації праці. Аналіз фінансової звітності показує, що незважаючи на скорочення загальних витрат на оплату праці з 25,26 млн грн у 2022 році до 11,62 млн грн у 2024 році, середня заробітна плата на одного працівника зросла з 12,4 тис. грн до 17,9 тис. грн на місяць. Це вказує на впровадження диференційованої системи оплати праці, яка враховує кваліфікацію, продуктивність та внесок кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства. Крім основної заробітної плати, в господарстві застосовуються різні форми матеріального заохочення: премії за виконання та перевиконання виробничих планів, доплати за високу якість роботи, надбавки за професійну майстерність. Важливим елементом мотивації є також соціальний пакет, який включає медичне страхування, забезпечення працівників продукцією господарства за пільговими цінами, можливість користування спортивною інфраструктурою підприємства.

Організація праці у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» характеризується також чіткою системою управління персоналом та розподілом обов'язків. Структурні підрозділи підприємства (рослинництво, тваринництво, переробка, енергетика) мають чітко визначені функції та відповідальність. Система комунікації та обміну інформацією забезпечується через регулярні виробничі наради,

інструктажі та використання сучасних засобів зв'язку. Важливу роль відіграє система контролю якості роботи, яка базується на чітких критеріях оцінки та регулярному моніторингу виконання виробничих завдань. За аналізований період відбулося вдосконалення системи контролю шляхом впровадження електронних систем обліку робочого часу та автоматизованих систем контролю якості продукції. Це дозволило підвищити відповідальність працівників та зменшити витрати на контрольні функції.

Таким чином, аналіз стану організації праці у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» за 2022-2024 роки демонструє суттєві позитивні зміни, спрямовані на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію виробничих процесів. Скорочення чисельності персоналу супроводжувалося технічним переоснащенням виробництва, вдосконаленням систем мотивації та контролю праці, що дозволило значно підвищити продуктивність та фінансові результати діяльності підприємства. Водночас варто відзначити, що інтенсифікація праці вимагає посиленої уваги до питань безпеки та охорони праці, запобігання професійним захворюванням та виробничому травматизму. Також важливим напрямком подальшого вдосконалення організації праці є розвиток професійних компетенцій працівників через систему навчання та підвищення кваліфікації.

Вдосконалення системи мотивації працівників у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» протягом аналізованого періоду стало одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці.

Основними заходами стимулювання праці були:

- Впровадження автоматизованих систем контролю якості продукції та обліку робочого часу, що сприяло підвищенню відповідальності працівників.
- Оптимізація кадрового складу з одночасним підвищенням рівня оплати праці, що мотивувало персонал до більш продуктивної роботи.
- Використання гнучких форм оплати праці, що включають систему преміювання та матеріального заохочення.

- Покращення умов праці, що виражалося в модернізації виробничого обладнання та створенні сприятливого робочого середовища.

Показники ефективності стимулювання праці у 2022-2024 роках свідчать про позитивні зрушення. Виробіток на одного працівника зріс у 4,3 рази – з 1,11 млн грн у 2022 році до 4,84 млн грн у 2024 році, що є індикатором високої продуктивності персоналу. Прибуток на одного працівника за цей період збільшився на 1516,1% – з 56 тис. грн до 905 тис. грн.

Таблиця 2.4

Показники ефективності стимулювання праці

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виробіток на одного працівника, млн грн	1,11	2,58	4,84
Прибуток на одного працівника, тис. грн	56	375	905

Показники ефективності стимулювання праці у 2022-2024 роках свідчать про позитивні зрушення. Виробіток на одного працівника зріс у 4,3 рази – з 1,11 млн грн у 2022 році до 4,84 млн грн у 2024 році, що є індикатором високої продуктивності персоналу. Прибуток на одного працівника за цей період збільшився на 1516,1% – з 56 тис. грн до 905 тис. грн.

Отже, система стимулювання праці у ФГ «МАСАРІВСЬКІ ЛИПКИ» продемонструвала ефективність, що підтверджується значним зростанням продуктивності праці та фінансових результатів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ЗРОСТАННЯ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ ПРАЦІВНИКІВ

Розвиток системи трудових доходів працівників є ключовим завданням підприємства, спрямованим на підвищення мотивації, продуктивності та загального рівня добробуту персоналу. На основі аналізу трудових доходів працівників ФГ «Масарівські Липки» можна визначити основні напрямки зростання трудових доходів працівників на перспективу.

Аналіз ринку праці за 2023-2024 роки вказує на його поступову адаптацію до умов війни. Проте нестача кваліфікованих кадрів та труднощі з набором персоналу залишаються основними чинниками, що сповільнюють економічне відновлення. Водночас ключові для економіки сектори — сільське господарство, промисловість та торгівля — проявили певну стабільність, попри загострення кадрового дефіциту. Проблема продуктивності праці потребує окремого та детального аналізу, який має ґрунтуватися на великих статистичних даних, яких немає в умовах війни [22, с. 54].

Розвиток системи трудових доходів працівників є важливою складовою стратегії підприємства, спрямованою на підвищення рівня мотивації, продуктивності та добробуту персоналу. На сучасному етапі розвитку економіки, де конкуренція за кваліфіковані кадри стає дедалі більшою, підприємства повинні приділяти особливу увагу не лише розміром заробітної плати, а й загальним умовам праці, що забезпечують задоволеність працівників. У випадку ФГ «Масарівські Липки» важливо враховувати кілька ключових аспектів, які мають на меті не тільки підвищити рівень трудових доходів, а й створити стійку основу для довгострокового розвитку підприємства.

По-перше, удосконалення системи заробітної плати є одним із основних напрямків, який забезпечить мотивацію працівників та підвищить ефективність їх праці. Встановлення чітких і прозорих критеріїв для визначення рівня доходів працівників допоможе уникнути неясностей і непорозумінь, а також зміцнить

довіру до системи оплати праці. Це може включати врахування таких чинників, як досвід роботи, рівень кваліфікації, обсяг виконуваної роботи, а також індивідуальні досягнення працівників, наприклад, виконання планів або досягнення високих результатів у роботі. У разі високої продуктивності працівника, відповідно, його заробіток має збільшуватись. Встановлення таких критеріїв дозволить кожному працівнику чітко розуміти, як його заробіток залежить від його власних зусиль і досягнень, що, у свою чергу, підвищить мотивацію.

Крім того, важливим є регулярне коригування рівня заробітної плати відповідно до змін на ринку праці. Це включає врахування рівня інфляції, змін у вартості життя, а також конкурентної ситуації в галузі. Для цього ФГ «Масарівські Липки» необхідно здійснювати моніторинг ринку праці, аналізуючи зарплати в аналогічних підприємствах, щоб не відставати від стандартів і пропонувати своїм працівникам конкурентоспроможні умови. Зміни в заробітній платі повинні бути не тільки своєчасними, а й справедливими, що дозволить забезпечити соціальну стабільність і задоволеність працівників. Регулярне коригування зарплат з урахуванням інфляційних процесів дозволить працівникам зберігати купівельну спроможність і відчувати, що їхня праця оцінюється на належному рівні.

Завдяки цьому підприємство створює прозору, зрозумілу і справедливу систему оплати праці, що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів, підвищенню рівня довіри до керівництва та сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Важливо, що такий підхід дозволяє не тільки мотивувати працівників на досягнення високих результатів, а й дає можливість керівництву підприємства більш точно планувати бюджет і витрати на оплату праці, що є важливим елементом у забезпеченні фінансової стабільності підприємства.

Таким чином, удосконалення системи заробітної плати на основі чітких критеріїв і регулярного коригування з урахуванням економічних змін є одним з основних факторів, що дозволяє не тільки забезпечити зростання трудових

доходів працівників, а й створити сприятливі умови для розвитку підприємства в цілому.

По-друге, важливим елементом у розвитку системи трудових доходів є впровадження ефективних мотиваційних програм, які можуть істотно вплинути на рівень продуктивності працівників та загальний клімат у колективі. Мотивація, в свою чергу, є важливим фактором для досягнення високих результатів, адже працівники, які відчують себе цінними для підприємства, значно більш зацікавлені у своїй роботі та результатах.

Одним з основних інструментів є система бонусів, яка заохочує працівників за перевиконання планів або досягнення високих результатів у роботі. Така система дозволяє пов'язати оплату праці з досягнутими результатами, що дає працівникам чітке розуміння того, що їхня продуктивність і ініціативність безпосередньо впливають на їхній дохід. Зазначена система створює позитивний стимул для покращення роботи, підвищення ефективності, а також сприяє підвищенню рівня відповідальності та залученості кожного працівника.

У впровадженні мотиваційних програм також важливим є застосування преміальних систем для різних категорій працівників. Кожен співробітник має свої унікальні функції та обов'язки, тому важливо, щоб система винагороди була адаптована до конкретних потреб і характеристик різних груп працівників. Наприклад, для керівників можуть бути встановлені премії за виконання стратегічних завдань, досягнення високих фінансових показників або ефективне управління командою. Для спеціалістів важливими можуть бути бонуси за інноваційні рішення, розв'язання складних проблем або оптимізацію робочих процесів. Для робітників важливо стимулювати ефективність виконання виробничих завдань, дотримання стандартів якості та безпеки праці.

Завдяки такому підходу, кожен співробітник, незалежно від рівня або посади, матиме чітке розуміння, що його внесок у загальний успіх компанії безпосередньо відображається на його доходах. Це створює стимулююче середовище для розвитку та зростання, а також сприяє здоровій конкуренції

серед працівників, що в кінцевому підсумку призводить до поліпшення загальних результатів роботи підприємства.

Крім того, мотиваційні програми можуть включати додаткові елементи, такі як професійний розвиток, навчання та кар'єрний ріст. Це сприяє не лише підвищенню доходів працівників, а й розвитку їх потенціалу, що дозволяє підприємству мати кваліфікованих і лояльних працівників у довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне впровадження мотиваційних програм не лише підвищує трудові доходи працівників, але й сприяє створенню корпоративної культури, де кожен співробітник розуміє важливість свого внеску і відчуває, що його досягнення і зусилля будуть належним чином оцінені.

Забезпечення соціальних гарантій є важливою складовою стратегії управління персоналом, оскільки створює умови для стабільності та довіри між працівниками та підприємством. Сучасні працівники очікують не лише конкурентоспроможну заробітну плату, але й додаткові соціальні переваги, які дозволяють їм почуватися впевнено та захищено в разі непередбачених обставин. Це, у свою чергу, має значний вплив на мотивацію, лояльність та загальний рівень задоволення від роботи.

Одним із основних елементів соціальних гарантій є медичне страхування, яке забезпечує працівникам доступ до необхідних медичних послуг. Враховуючи непередбачуваність життєвих ситуацій, наявність медичного страхування дозволяє зняти стрес від можливих витрат на лікування, тим самим підвищуючи рівень соціального захисту працівників. Страхування життя також є важливою складовою, оскільки воно дозволяє забезпечити фінансову підтримку сім'ям працівників у разі непередбачених ситуацій, таких як тяжка хвороба або нещасний випадок.

Ще однією важливою складовою є пенсійні внески. Забезпечення працівників відповідними пенсійними програмами дозволяє підвищити їхнє відчуття стабільності та впевненості в майбутньому. Це не тільки підтримує їхній добробут після виходу на пенсію, але й служить сигналом для працівників,

що підприємство піклується про їхнє довгострокове благополуччя. Для підприємства це також може бути ефективним інструментом для утримання кваліфікованих кадрів, оскільки наявність такої програми робить умови праці більш привабливими.

Окрім того, важливим аспектом є постійна підтримка професійного розвитку працівників через тренінги, курси підвищення кваліфікації та участь у професійних конференціях. Це дозволяє не тільки підвищити конкурентоспроможність працівників на ринку праці, а й забезпечити підвищення їхньої продуктивності на підприємстві. Вклад у розвиток персоналу не тільки зміцнює команду, але й дозволяє підприємству підтримувати високий рівень якості роботи, що може безпосередньо впливати на його фінансові результати. Крім того, постійне навчання та розвиток дають працівникам впевненість у своїй майбутній кар'єрі, що є важливим чинником мотивації.

Забезпечення соціальних гарантій є також ефективним способом зменшення плинності кадрів, оскільки працівники, які відчують, що підприємство піклується про їхні соціальні потреби, набагато менш схильні до пошуку іншого місця роботи. Це також підвищує лояльність працівників та створює позитивний імідж компанії як роботодавця.

Так, надання соціальних гарантій є важливим елементом у створенні стабільної, ефективної та мотивуючої системи трудових доходів. Це не лише покращує добробут працівників, а й дозволяє підприємству залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, сприяючи загальному успіху та розвитку компанії.

Важливим аспектом для забезпечення зростання трудових доходів працівників є підвищення продуктивності праці через оптимізацію робочих процесів. Продуктивність є ключовим фактором, що безпосередньо впливає на ефективність підприємства та його здатність підтримувати високий рівень доходів. Для досягнення цього важливо впроваджувати новітні технології та автоматизацію робочих процесів, що дозволяє знизити витрати часу на рутинні

операції, а також мінімізувати людські помилки, підвищуючи загальну якість роботи.

Впровадження автоматизації та технологічних інновацій дозволяє значно скоротити кількість часу, необхідного для виконання певних завдань, знижуючи витрати на робочу силу та збільшуючи обсяги виробництва чи надання послуг. Це створює можливості для більш ефективного використання ресурсів і забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку. Наприклад, автоматизація виробничих ліній або застосування сучасних програмних продуктів для управління бізнес-процесами дозволяє знизити ручну працю та підвищити точність виконання завдань, що в результаті підвищує ефективність роботи працівників.

Однак технології самі по собі не можуть забезпечити бажаного результату, якщо працівники не будуть мати достатньої підготовки для роботи з ними. Тому важливою складовою стратегії підвищення продуктивності є постійне навчання та розвиток персоналу. Введення нових технологій та методів роботи вимагає від працівників здобуття нових навичок, що дозволить їм ефективно користуватися новими інструментами та підвищувати свою продуктивність. Це можуть бути спеціалізовані тренінги, курси, семінари, а також практика на робочих місцях, яка дасть можливість працівникам освоїти нові технології в реальних умовах.

Навчання працівників не лише підвищує їх кваліфікацію, але й дає можливість створити у них відчуття важливості та цінності для підприємства. Коли працівники бачать, що підприємство інвестує в їхній розвиток, вони, як правило, більше зацікавлені у своїй роботі, що, в свою чергу, стимулює підвищення їх мотивації та продуктивності. Придбання нових навичок також дає можливість працівникам виконувати більш складні завдання, що може призвести до підвищення рівня їхніх доходів, оскільки такі завдання часто передбачають більшу винагороду.

Крім того, завдяки високій кваліфікації та адаптації до нових умов працівники стають більш конкурентоспроможними як на рівні підприємства, так

і на ринку праці загалом. Це дозволяє їм брати участь у більш складних та оплачуваних проектах, а також підвищувати свою цінність для компанії.

Тому, підвищення продуктивності праці через оптимізацію робочих процесів та навчання працівників новим навичкам є важливими факторами, які сприяють не лише зростанню ефективності підприємства, а й збільшенню доходів працівників. Це також створює можливості для зростання та розвитку як для співробітників, так і для компанії в цілому.

Не менш важливим аспектом у розвитку системи трудових доходів є створення сприятливого корпоративного середовища, яке відіграє ключову роль у забезпеченні високої мотивації та ефективності праці. Корпоративна культура, в основі якої лежить відкритий діалог між керівництвом і працівниками, сприяє формуванню довіри і взаєморозуміння, що в свою чергу позитивно впливає на загальний психологічний клімат у колективі. Працівники, які відчують підтримку та розуміння з боку керівництва, значно більше зацікавлені у досягненні загальних цілей компанії, що підвищує їхню продуктивність і лояльність.

Відкритий діалог між керівництвом і працівниками має на меті не тільки інформування про важливі зміни або плани компанії, але й забезпечення можливості для співробітників висловлювати свої думки, ідеї та побажання. Це дозволяє вирішувати проблеми на ранніх етапах, що знижує ризик конфліктів та непорозумінь. Також важливо, щоб керівництво могло швидко реагувати на будь-які проблеми, які виникають у колективі, будь то професійні чи особисті труднощі працівників. Така здатність до своєчасного реагування допомагає підтримувати стабільність і ефективність у роботі, а також зменшує стресові ситуації, які можуть виникнути через невизначеність або непорозуміння.

Покращення психологічного клімату в колективі є ще одним важливим аспектом, який безпосередньо впливає на ефективність праці. Коли працівники почуваються комфортно, коли їхня думка важлива для компанії, а їхні зусилля цінуються, це сприяє створенню атмосфери взаємоповаги та співпраці. Відсутність стресу і напруження дозволяє працівникам зосередитися на своїх

завданнях, підвищуючи якість виконання роботи та знижуючи кількість помилок.

Одним із інструментів для покращення психологічного клімату є проведення регулярних командних заходів, тренінгів з розвитку міжособистісних навичок, а також створення програм підтримки працівників у складних ситуаціях. Це може включати допомогу у вирішенні особистих чи професійних труднощів, організацію заходів для зміцнення командного духу та покращення взаєморозуміння серед співробітників.

Крім того, важливо підтримувати баланс між роботою та особистим життям працівників. Це можна досягти шляхом впровадження гнучкого графіка, можливості працювати віддалено або надання додаткових вихідних днів для відпочинку. Такий підхід дозволяє знизити рівень стресу серед працівників, підвищує їхню задоволеність роботою і сприяє покращенню загального морального клімату в колективі.

У підсумку, створення сприятливого корпоративного середовища є одним з основних чинників, що дозволяють підвищити ефективність праці та знизити стресовий фон серед працівників. Відкритий діалог, здатність швидко реагувати на проблеми, а також турбота про психологічне здоров'я працівників допомагають створити атмосферу довіри та підтримки, що є важливою основою для підвищення продуктивності та зростання трудових доходів.

Нарешті, для забезпечення довгострокового зростання трудових доходів необхідно регулярно оцінювати ефективність існуючої системи мотивації та заробітної плати. Це включає в себе проведення моніторингу, аналізу та постійного коригування політики підприємства з огляду на зміни в ринку праці та соціально-економічні умови. Оцінка ефективності системи мотивації дозволяє виявити її сильні сторони та можливості для вдосконалення. Оскільки умови на ринку праці постійно змінюються, важливо, щоб підприємство залишалося гнучким і здатним швидко адаптувати свою стратегію до нових викликів. Це може включати коригування заробітної плати, зміну бонусних систем чи

впровадження нових форм мотивації, які відповідають актуальним тенденціям і вимогам працівників.

Моніторинг ринку праці є невід'ємною частиною цього процесу, оскільки дозволяє підприємству бути в курсі змін у заробітних стандартах, нових трендів та потребах працівників. Регулярний аналіз дає можливість порівнювати свої умови з конкурентами, що сприяє не лише утриманню талановитих працівників, а й залученню нових. Це важливо для забезпечення стабільності та розвитку компанії, оскільки наявність конкурентоспроможної політики заробітної плати є важливим фактором для утримання висококваліфікованого персоналу.

Отже, комплексний підхід до удосконалення системи трудових доходів працівників є важливою стратегією для забезпечення не лише зростання доходів співробітників, а й підвищення загальної ефективності роботи підприємства. Для ФГ «Масарівські Липки» це дозволить не тільки покращити добробут працівників, але й створити основи для сталого розвитку та досягнення високих результатів у майбутньому. Підприємство, яке постійно вдосконалює свою систему мотивації та заробітної плати, здатне створити сприятливу атмосферу для своїх співробітників і залишатися конкурентоспроможним на ринку праці.

Також, врахування соціально-економічних факторів, таких як рівень інфляції, економічна стабільність регіону та купівельна спроможність працівників, забезпечить гнучкість у формуванні політики оплати праці. Регулярний перегляд тарифних ставок, запровадження механізмів індексації заробітної плати та впровадження соціальних програм підтримки дозволять підтримувати фінансовий добробут працівників, що сприятиме зростанню їхньої продуктивності та покращенню загальних економічних показників господарства.

Таким чином, реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, ефективності їхньої праці та фінансових результатів підприємства, забезпечуючи його сталий розвиток та довгострокову стабільність.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до формування стратегії трудових доходів, чинної системи оплати праці на ФГ "Масарівські Липки" та оцінено вплив цих факторів на продуктивність праці і мотивацію персоналу.

Формування стратегії трудових доходів є важливим елементом управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на мотивацію працівників, їхню продуктивність і соціальну стабільність у колективі. Для того, щоб досягти оптимальних результатів, система оплати праці повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори, сприяючи як економічному розвитку підприємства, так і задоволенню потреб працівників.

Аналіз чинної системи оплати праці на ФГ "Масарівські Липки" показав, що підприємство використовує фіксовану ставку із преміальною складовою, що включає тарифну систему і додаткові стимули за виконання виробничих завдань. Проте ця система має певні недоліки, зокрема відсутність достатньої диференціації заробітної плати в залежності від індивідуальної продуктивності працівників, а також недостатню прозорість у розподілі преміальних виплат.

Вплив трудових доходів на продуктивність праці та мотивацію працівників є значним. Високий рівень оплати праці сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню лояльності працівників. Однак недостатня гнучкість у системі преміювання та відсутність персоналізованого підходу до оцінки продуктивності можуть знижувати мотивацію та зменшувати зацікавленість у досягненні високих результатів. Працівники з високою кваліфікацією, якщо їхні досягнення не враховуються при визначенні заробітної плати, можуть виявити бажання покинути підприємство, що призведе до зниження продуктивності.

Для вдосконалення системи оплати праці на ФГ "Масарівські Липки" запропоновано кілька заходів. Серед них – впровадження системи оцінки працівників на основі ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить чітко відстежувати та винагороджувати індивідуальні досягнення. Модифікація

преміальної системи, включаючи гнучкіші механізми преміювання за різні досягнення, дозволить підвищити ефективність праці та зменшити рівень незадоволеності. Крім того, розширення соціального пакету та створення можливостей для кар'єрного росту допоможуть знизити плинність кадрів, залучити нових кваліфікованих працівників і зберегти таланти.

Ці заходи дозволять не тільки підвищити мотивацію і задоволеність працівників, але й збільшити продуктивність праці та позитивно вплинути на фінансові результати підприємства. Така стратегія дозволить побудувати справедливую, ефективну систему оплати праці, яка сприятиме стабільному розвитку і конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін на ринку праці.

Аналіз показав, що система трудових доходів має значний вплив на ефективність роботи підприємства, однак існують певні недоліки в існуючій структурі оплати праці. Це стосується як недостатньої гнучкості преміальної системи, так і відсутності чіткої прив'язки заробітної плати до конкретних досягнень працівників. Водночас, правильне використання теоретичних моделей мотивації може значно підвищити ефективність системи трудових доходів, зокрема через інтеграцію ключових показників ефективності (KPI) та більш прозорі механізми преміювання.

Впровадження запропонованих рекомендацій, таких як гнучка система оплати праці, розширення соціального пакету, диференціація заробітної плати відповідно до кваліфікації та результатів праці, а також система кар'єрного зростання, дозволить значно підвищити рівень мотивації персоналу, знизити плинність кадрів і підвищити загальну продуктивність праці.

Таким чином, поліпшення механізмів оплати праці на підприємстві є важливим кроком до забезпечення його сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення високих результатів у виробничій діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко О., Тітаренко А. Економічна сутність поняття «оплата праці» як об'єкта обліку, аналізу та аудиту. *Фінансовий простір* 4 (40) (2020): 78-85.
2. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 02.04.2025).
3. Бурлаєнко Т. І., Дараган Л. В. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*, 2019. Вип. 6, с. 1–10.
4. Васюта В. Б., Курило Б. В. Проблеми реалізації основних функцій заробітної плати в Україні. *Галицький економічний вісник* 87.2 (2024): 199-206.
5. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 15–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3> (дата звернення: 02.04.2025).
6. Глухова С.В. Підходи до сутності заробітної плати. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). С. 698–701.
7. Гусак О. А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг* 5. 2023. С. 235-241.
8. Дороніна О. А., К. В. Бондаревська. Корпоративна стратегія забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці як засіб підвищення якості трудового життя. *Економіка і організація управління* 3 (39) (2020): 252-264.
9. Дорош Н., Філоненко Н. Ключові аспекти сутності заробітної плати та її оподаткування. *Молодий вчений* 3 (91) (2021): 351-358.
10. Економіка праці і соціально-трудова відносини [Електронний ресурс] : підручник для здобувачів ступеня бакалавра, за спеціальністю 051 «Економіка» / О. І. Іляш, Н. О. Черненко, О. А. Шевчук, О. О. Трофименко, С. С. Гринкевич,

Я. І. Глущенко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. 371 с.

11. Круш П.В., Тульчинська С.О. Макроекономіка: навчальний посібник: 2-ге вид., перероб. та доопрацювання. Київ: *Центр учбової літератури*, 2008. 328 с.

12. Машевська А. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). С. 308–313. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-4-92-66> (дата звернення: 02.04.2025).

13. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. С. 49–57.

14. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

15. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна робота: чи виправдане стирання меж. *Перспективи розвитку соціальної педагогіки в Україні*. 2018. С. 84-89.

16. Синиця Ю. С., С. С. Письменний. Нормативно-правове регулювання обліку заробітної плати та її економічна сутність. *Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах* 1: 225-227.

17. Сьомченко В.В., Засипко К.О. Заробітна плата як соціально-економічна категорія. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. No 1(29). С. 121–127.

18. Ткаченко Н. В., Медведкова Н.С. Фінансове забезпечення розвитку трудового потенціалу України. *Проблеми і перспективи економіки та управління* 1 (21) (2020): 197-204.

19. Тюхтенко Н.А. Соціальні стратегії активізації трудової діяльності переробних підприємств: методологія та практика формування та оцінювання: монографія / Н.А. Тюхтенко. Херсон: видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 320 с.

20. Шаталова Л. Теоретичні аспекти концепції сукупної винагороди. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 178–181. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-29> (дата звернення: 02.04.2025).
21. Шахно А. Ю. Моделі розвитку та державне регулювання людського капіталу в умовах глобалізації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / А. Ю. Шахно. Київ, 2019. 46 с.
22. Якименко Ю. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання: аналіт. доп. / Ю. Якименко. Київ: Центр Разумкова, 2024. 229 с.
23. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. *Агросвіт* 2 (2020): 53-60.
24. Shatalova L. Directions of the influence of digital technologies on the field of work in the context of global and national dimentions. *Економічні інновації*. 2022. 24(4(85)). С. 173–181. URL: [https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.4\(85\).173-181](https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.4(85).173-181) (дата звернення: 02.04.2025).
25. ФГ МАСАРИВСЬКІ ЛИПКИ. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/35218921> (дата звернення: 02.04.2025).
26. ФГ МАСАРИВСЬКІ ЛИПКИ. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/35218921> (дата звернення: 02.04.2025).