ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра економіки та управління персоналом

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
економіки та управління
персоналом, к.пед.н., доцент,

_____А.М.Калінін
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **«Сучасні підходи до вдосконалення організації оплати праці на підприємстві»**

Студентки: Смоквини Юлії Леонідівни
Курсу: 2-го
Групи: ІН16-8-24-М1Е(2.0з)
Спеціальності: 051 Економіка
Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Гавриленко Олена Євгеніївна
Оцінка:
Національна шкала_____
Кількість балів: _____ECTS_____

Члени комісії _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)
_____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)
_____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ **3**

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ **9**

1.1. Економічна сутність, функції та принципи оплати праці як інструменту управління персоналом 9

1.2. Класифікація сучасних систем та форм оплати праці: вітчизняний та зарубіжний досвід 17

1.3. Мотиваційний аспект організації заробітної плати в системі менеджменту підприємства 25

Висновки до розділу 1 32

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ **35**

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності об'єкта дослідження 35

2.2. Оцінка структури персоналу та динаміки фонду оплати праці 44

2.3. Дослідження кореляції між результативністю праці та рівнем її винагороди 58

Висновки до розділу 2 69

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ **72**

3.1. Впровадження системи грейдування та KPI як механізму об'єктивізації витрат на персонал 72

3.2. Розробка моделі гнучких виплат та «кафетерію» соціальних пільг 83

3.3. Цифровізація управління процесами нарахування винагороди та оцінка ефективності запропонованих заходів 89

Висновки до розділу 3 96

ВИСНОВКИ **98**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **101**

ДОДАТКИ **108**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення	Повна назва / Зміст
АК	Агропромислова компанія
ДМС	Добровільне медичне страхування
ЗП	Заробітна плата
МСС	Модель стратегічного стимулювання
ПКУ	Податковий кодекс України
ПММ	Паливно-мастильні матеріали
СГП	Сільськогосподарське підприємство
ФОП	Фонд оплати праці
HRM	Управління людськими ресурсами (Human Resource Management)
KPI	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)
ROI	Рентабельність інвестицій (Return on Investment)
eNPS	Індекс лояльності персоналу (Employee Net Promoter Score)

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація систем оплати праці та стратегічного стимулювання персоналу в сучасних умовах є критичною науково-практичною проблемою, що визначає виживання та конкурентоспроможність агробізнесу. Першим етапом дестабілізації традиційних підходів до винагороди став перехід до гнучких моделей компенсації, спричинений глобальною цифровізацією та зміною парадигми «управління кадрами» на «управління людським капіталом». Проте справжнім викликом став період повномасштабної війни в Україні, що спричинив критичний дефіцит кваліфікованих кадрів в аграрному секторі, високу плинність та необхідність утримання ключових фахівців в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Ступінь гостроти проблеми визначається неможливістю використання застарілих «статичних» систем тарифікації в умовах екстремальної невизначеності 2024–2026 років. Негативним наслідком ігнорування цієї проблеми для таких підприємств, як ТОВ «АК «Шураві»», є виникнення демотивації персоналу, втрата конкурентних позицій на ринку праці та нездатність забезпечити випереджаюче зростання продуктивності праці над темпами її оплати. Наукове та практичне значення теми полягає у розробці інтегрованої моделі Total Rewards, яка базується на використанні інструментів грейдування, системи KPI та гнучких «кафетеріїв» пільг, що дозволяє забезпечити стійкість організації та предиктивну лояльність талантів.

Стан і ступінь розробки проблеми. Питання кадрового менеджменту, оплати праці та стратегічного стимулювання персоналу досліджували такі провідні вітчизняні вчені, як: А. М. Колот [38], О. П. Грішнова [26], В. А. Савченко [53], М. І. Мурашко [59]. Теоретичні основи побудови грейдових систем, управління результативністю та оцінки фінансової ефективності HR-рішень висвітлені у фундаментальних працях

іноземних дослідників, зокрема Е. Хея, В. Касціо та Дж. Будро [54], а також у роботах вітчизняних фахівців — М. С. Дороніної [16] та А. А. Камінського [35].

Проблеми цифровізації HR-процесів та впровадження систем аналітики винагороди знаходять відображення у працях О. О. Коць [41], К. А. Бороздіної [15] та в актуальних аналітичних звітах міжнародних консалтингових компаній, таких як Deloitte [72] та McKinsey & Company [75].

Проте, незважаючи на ґрунтовність напрацювань, питання побудови систем оплати праці саме в контексті синергії наслідків воєнного стану (дефіцит кадрів, мобілізація) та необхідності цифрового прориву на основі People Analytics потребують подальшого поглибленого дослідження. Сучасні керівники агропідприємств потребують не просто розрахунків окладів, а інтегрованих інтелектуальних систем мотивації, що дозволяють здійснювати предиктивну діагностику задоволеності та оперативно управляти ризиками втрати критично важливих спеціалістів.

Мета дослідження полягає у розробці стратегічних напрямів удосконалення системи оплати праці та обґрунтуванні комплексної моделі стимулювання персоналу на основі грейдингу, KPI-мотивації та індивідуальних соціальних пакетів для забезпечення стійкості ТОВ «АК «Шуравi»» в умовах 2026 року.

Завдання дослідження:

1. Вивчити концептуальні підходи до організації оплати праці в умовах переходу до цифрової економіки.
2. Проаналізувати еволюцію методів стимулювання персоналу: від тарифних сіток до гнучких моделей.
3. Дослідити фінансово-господарський стан та динаміку кадрового потенціалу ТОВ «АК «Шуравi»».
4. Провести комплексну діагностику існуючої системи оплати праці та виявити ключові розриви між результативністю та рівнем винагороди.

5. Розробити систему грейдів для забезпечення внутрішньої справедливості та прозорості окладів.
6. Сформувати модель преміювання на основі ключових показників ефективності (KPI) для різних категорій персоналу.
7. Обґрунтувати впровадження моделі «кафетерію» соціальних пільг як інструменту мінімізації кадрових ризиків та оцінити її економічну ефективність (через показники ROI).

Об'єкт дослідження – процес управління оплатою праці та соціально-економічного стимулювання персоналу в організаціях.

Предмет дослідження – методи, технології та стратегічні напрями вдосконалення системи оплати праці та діагностики її ефективності в умовах цифровізації та повоєнного відновлення.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс методів:

- теоретичні: аналіз, синтез, декомпозиція та порівняння (для уточнення змісту систем винагороди та еволюції моделей стимулювання від тарифних сіток до концепції Total Rewards);
- емпіричні: статистичний аналіз (для оцінки динаміки фонду оплати праці та чисельності персоналу), анкетування та інтерв'ювання (для діагностики задоволеності соцпакетом), графічний метод (для візуалізації результатів у частині грейдування та структури виплат);
- прогнозні: метод економіко-математичного моделювання та розрахунок ROI (для оцінки економічної ефективності впровадження грейдової системи, KPI та моделі «кафетерію» пільг).

Інформаційна база дослідження:

- Закони України («Про оплату праці», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», Податковий кодекс України);
- Монографії та статті вітчизняних вчених;
- Звіти міжнародних організацій та аналітичних платформ (Deloitte, Hay Group, Mercer, McKinsey & Company);

- Статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ТОВ «АК «Шураві», а також результати авторського дослідження кореляції між рівнем доходу та продуктивністю праці.

Новизна отриманих результатів полягає в тому, що у роботі комплексно досліджено трансформацію систем оплати праці в умовах воєнного дефіциту людського капіталу та цифровізації HR-функції. Вперше запропоновано інтегровану модель стратегічного стимулювання (МСС), яка поєднує жорстку архітектуру грейдів із гнучкою системою предиктивних KPI. Доведено необхідність переходу від реактивного нарахування заробітної плати до створення «екосистеми винагороди», що включає персоналізований «кафетерій» соціальних пільг та цифрові інструменти моніторингу задоволеності персоналу в реальному часі.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації, грейдова сітка посад, матриця KPI-показників та архітектура моделі «кафетерію» можуть бути використані HR-менеджерами та керівниками агропідприємств для оптимізації витрат на персонал, зниження плинності кадрів та підвищення HCROI (рентабельності людського капіталу).

Апробація результатів дослідження відбувалась під час науково-практичних семінарів та на круглих столах кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту МАУП.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі — «Теоретико-методологічні засади організації оплати праці в умовах цифрової трансформації» — здійснено концептуалізацію оплати праці як стратегічного драйвера бізнес-резильєнтності. Досліджено еволюцію методів стимулювання: від адміністративного нормування до сучасних парадигм результативного управління та Employee Experience. Обґрунтовано роль грейдування як фундаментального етапу забезпечення внутрішньої справедливості винагороди.

У другому розділі — «Аналіз та діагностика системи оплати праці на підприємстві» — систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності витрат на персонал в умовах воєнного стану. Проаналізувано фінансово-господарський стан ТОВ «АК «Шураві»» у 2023–2025 роках, виявлено критичні розриви між темпами росту продуктивності та оплати праці. Досліджено вплив дефіциту кадрів на зміну структури сукупної винагороди.

У третьому розділі — «Стратегічні напрями вдосконалення системи оплати праці на основі грейдингу та KPI-мотивації» — розроблено проєкт впровадження моделі MCC. Сформовано 8-рівневу систему грейдів, запропоновано карти KPI для ключових фахівців та обґрунтовано впровадження моделі «кафетерію» пільг. Наведено розрахунок економічної ефективності (ROI) від впровадження інноваційної системи мотивації та її вплив на зміцнення кадрової безпеки підприємства.

Отримані результати дослідження дозволили сформулювати комплекс науково обґрунтованих висновків, спрямованих на перетворення системи оплати праці у дієвий механізм сталого розвитку агробізнесу в умовах глобальної нестабільності та євроінтеграції.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота викладена на 100 сторінках комп’ютерного тексту, містить 29 таблиць, 20 рисунків та 5 додатка. Список використаних джерел містить 77 найменувань і розміщений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Економічна сутність, функції та принципи оплати праці як інструменту управління персоналом

Оплата праці є однією з центральних економічних категорій, що відображає складну сукупність відносин між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу результатів виробничої діяльності. У сучасній економічній науці не існує єдиного підходу до визначення сутності заробітної плати, що зумовлено багатоаспектністю цього явища та різноманітністю наукових шкіл, які досліджують проблему.

З правової точки зору, відповідно до Закону України «Про оплату праці» [8], заробітна плата – це «винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу». Дане визначення акцентує увагу на компенсаційній природі оплати праці, проте не розкриває повною мірою її стимулюючу та соціальну функції.

З позицій економічної теорії, О. А. Гришнова [21, с. 124] розглядає заробітну плату як «ціну робочої сили, що формується на ринку праці під впливом попиту і пропозиції». А. М. Колот [34, с. 45] трактує її ширше – як «елемент доходу найманого працівника, форму економічної реалізації права власності на належний йому ресурс праці». Г. Т. Завиновська [29, с. 18] підкреслює двоїсту природу заробітної плати: для підприємця – це витрати виробництва, для найманого працівника – основне джерело доходу.

На думку автора, для цілей управлінської діяльності найбільш продуктивним є розгляд оплати праці як багатофункціонального інструменту управління персоналом, що одночасно виконує відтворювальну, стимулюючу, регулювальну, соціальну та оптимізаційну функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Функції заробітної плати та їх характеристика

Функція	Зміст функції	Інструменти реалізації
Відтворювальна	Забезпечення відновлення робочої сили через задоволення базових потреб працівника та його сім'ї	Мінімальна заробітна плата, тарифні ставки, прожитковий мінімум
Стимулююча	Спонукання до підвищення трудової активності, кваліфікації та продуктивності праці	Преміювання, надбавки, KPI, грейдингова система
Регулювальна	Регулювання попиту та пропозиції на ринку праці, розподіл трудових ресурсів між галузями	Галузеві угоди, диференціація ставок, регіональні коефіцієнти
Соціальна	Забезпечення соціальної справедливості та рівності в оплаті за рівноцінну працю	Колективні договори, тарифна сітка, антидискримінаційне законодавство
Оптимізаційна	Балансування витрат підприємства на оплату праці та ефективності виробництва	Нормування праці, аналіз ФОП, бюджетування персоналу

Джерело: складено автором на основі [21; 34; 70]

Аналіз функцій заробітної плати, поданих у табл. 1.1, свідчить про необхідність комплексного підходу до організації оплати праці, що враховує одночасно інтереси роботодавця (мінімізація витрат, зростання продуктивності) та найманого працівника (справедлива винагорода, соціальна захищеність).

Принципи організації оплати праці утворюють методологічну основу побудови будь-якої системи винагороди. До ключових принципів, що відповідають сучасним вимогам менеджменту персоналу та нормам законодавства, належать:

–принцип диференціації – оплата праці має відображати кваліфікацію, складність і умови праці [2, ст. 96];

–принцип матеріальної зацікавленості – кожен працівник повинен бачити прямий зв'язок між своїми трудовими зусиллями і розміром отриманої винагороди [34, с. 67];

–принцип рівної оплати за рівну працю – реалізується через тарифну систему та систему грейдів [8];

–принцип прозорості та зрозумілості – система оплати має бути зрозумілою кожному працівнику [70, с. 89];

–принцип гнучкості – здатність системи адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [9; 28];

–принцип законності – оплата праці не може бути нижчою за встановлений мінімум [8; 4].

Таким чином, оплата праці є складним економічним, соціальним та правовим явищем, ефективна організація якого потребує системного підходу з урахуванням галузевої специфіки підприємства, вимог законодавства та сучасних управлінських концепцій.

Важливим аспектом розуміння сутності оплати праці є її внутрішня структура, яка відображає механізм формування сукупного доходу працівника. Згідно із законодавством України [8] та науковими підходами А. М. Колота [32], структуру заробітної плати доцільно розглядати як поєднання трьох основних компонентів: основної заробітної плати, додаткової оплати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Візуалізація структури оплати праці дозволяє глибше зрозуміти роль кожного елемента у забезпеченні матеріального добробуту працівника та стимулюванні його продуктивності (рис. 1.1).

Як свідчать дані, наведені на рис. 1.1, фундаментом системи є основна заробітна плата, яка гарантується працівникові за виконану норму праці. Вона має найбільш стабільний характер і визначається через тарифні ставки або посадові оклади. Додаткова заробітна плата виконує роль гнучкого регулятора, що враховує якість праці, умови виконання обов’язків та особливі досягнення. Третій блок — заохочувальні виплати — безпосередньо

пов'язаний із фінансовими результатами підприємства та довгостроковою лояльністю персоналу.

Рис. 1.1. Структура заробітної плати працівників підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [8; 21; 33]

У сучасних умовах, під впливом глобалізації та цифровізації [39; 67], підхід до організації оплати праці трансформується від простої виплати грошових коштів до концепції «сукупної винагороди» (Total Reward Management). Ця концепція, детально описана М. Армстронгом [58], передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних чинників.

Для детального аналізу взаємозв'язку між компонентами сучасної системи винагороди та їхнім впливом на мотивацію персоналу, доцільно згрупувати їх за функціональним призначенням (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Співвідношення матеріальних та нематеріальних компонентів системи винагороди

Категорія винагороди	**Складові елементи**	**Вплив на персонал за концепцією**
Фінансова (пряма)	Основний оклад, премії за KPI, надбавки	Забезпечення базових потреб, короткострокова мотивація
Фінансова (непряма)	Страхові пакети, оплата навчання, пенсійні внески	Соціальна захищеність, утримання ключових фахівців
Нематеріальна	Визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік	Психологічний комфорт, підвищення лояльності та залученості

Джерело: сформовано автором на основі [58; 71; 72]

Аналіз даних таблиці 1.2 дозволяє зробити висновок, що ефективна організація оплати праці на сучасному підприємстві не може обмежуватися лише прямими грошовими виплатами. Якщо фінансова складова забезпечує залучення фахівців на ринку праці, то нематеріальні чинники та соціальні пакети [35] стають вирішальними для довгострокового утримання талантів та формування високого рівня людського капіталу [13].

На особливу увагу заслуговує принцип гнучкості системи оплати праці, який в умовах воєнного стану та економічної нестабільності стає критично важливим [30; 63]. Гнучкість реалізується через впровадження грейдингових систем [29; 48] та перегляд постійної і змінної частин доходу залежно від фактичного внеску працівника в операційну стійкість підприємства.

Таким чином, сучасна організація оплати праці виступає не просто як механізм компенсації витрат робочої сили, а як складний інструмент стратегічного управління персоналом. Вона базується на наукових принципах диференціації, соціальної справедливості та ринкової конкурентоспроможності, що в сукупності забезпечує синергію інтересів індивідуального працівника та бізнес-цілей організації.

Ефективність організації оплати праці на рівні суб'єкта господарювання значною мірою залежить від якості нормативно-правового забезпечення та чіткої ієрархії регулювання трудових відносин. В Україні цей механізм має дворівневу структуру: державне регулювання та договірне регулювання на рівні підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Рівні нормативного регулювання організації оплати праці в Україні

Рівень регулювання	**Основні нормативні акти**	**Об'єкти регулювання**
Державний	Конституція України [3, с. 42], КЗпП [2], Закон «Про оплату праці» [8]	Мінімальна заробітна плата, державні норми і гарантії, оподаткування доходів
Галузевий	Галузеві (міжгалузеві) угоди [7]	Мінімальні ставки за розрядами, перелік доплат і надбавок галузевого характеру
Локальний (підприємство)	Колективний договір, Положення про оплату праці [22, с. 115]	Форми і системи оплати, сітка окладів, показники преміювання, терміни виплат

Джерело: розроблено автором на основі [2; 7; 8; 22]

Як свідчать дані табл. 1.3, державне регулювання встановлює лише нижню межу соціальних гарантій, тоді як безпосередній механізм стимулювання персоналу формується на рівні локальних актів підприємства. В. М. Данюк зазначає, що саме через колективний договір реалізується право підприємства на самостійність у питаннях мотивації, що є критично важливим для ринкової адаптації [22, с. 118].

Організація оплати праці не є статичним процесом; вона перебуває під постійним тиском зовнішніх та внутрішніх факторів, які змушують менеджмент шукати нові підходи до формування фонду оплати праці (ФОП). На рис. 1.2 систематизовано ключові детермінанти, що впливають на вибір моделі винагороди.

Рис. 1.2. Фактори, що визначають організацію оплати праці на підприємстві

Джерело: систематизовано автором за джерелами [21, с. 145; 32, с. 92; 75, с. 210]

Аналіз рис. 1.2 дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах домінуючого значення набувають зовнішні фактори, зокрема рівень інфляції та цифрова трансформація ринку праці. О. А. Гришнова підкреслює, що в умовах воєнного стану та посткризового відновлення особливу роль відіграє «соціальна безпека» оплати праці, яка повинна гарантувати не лише виживання, а й збереження людського капіталу [21, с. 147]. Внутрішні ж фактори, такі як фінансовий стан підприємства та технологічний рівень виробництва, визначають спроможність суб'єкта господарювання впроваджувати інноваційні системи, наприклад, грейдинг або KPI-управління [48, с. 146].

Важливою складовою сучасної парадигми є перехід від технократичного підходу до людиноцентристського. А. М. Колот зауважує, що трансформація інституту оплати праці має відбуватися у напрямі інтелектуалізації винагороди, де пріоритет надається не просто відпрацьованому часу, а доданій вартості, створеній знаннями працівника [32, с. 104]. Це корелює із західними концепціями стратегічного управління винагородою, де оплата праці розглядається як інвестиція в розвиток потенціалу організації [71, с. 156].

Врахування міжнародного досвіду, зокрема рекомендацій МОП щодо впливу інфляції на купівельну спроможність [67, с. 54], дозволяє українським підприємствам будувати більш стійкі компенсаційні політики. Як зазначає М. Армстронг, «система винагороди — це не просто розрахунок грошей, а спосіб донесення цінностей компанії до кожного виконавця» [58, с. 234].

Таким чином, у підрозділі 1.1 було з'ясовано, що оплата праці є багатогранним інструментом, ефективність якого залежить від балансу між державним регулюванням, ринковою кон'юнктурою та внутрішньою стратегією розвитку підприємства. Сучасні підходи вимагають відходу від жорстких тарифних систем на користь гнучких моделей, що базуються на оцінці компетенцій та результативності, що і стане предметом подальшого дослідження у наступних підрозділах роботи.

1.2. Класифікація сучасних систем та форм оплати праці: вітчизняний та зарубіжний досвід

Системи оплати праці формують конкретний механізм нарахування заробітної плати, визначаючи порядок встановлення залежності між трудовим внеском і розміром винагороди. У теорії та практиці управління персоналом склалася розгалужена класифікація форм і систем оплати праці, вибір між якими визначається характером виробничого процесу, можливістю виміру результатів праці та стратегічними пріоритетами підприємства [21; 34].

Традиційно виділяють дві базові форми оплати праці – погодинну (час є мірою праці) та відрядну (виробіток є мірою праці). Проте сучасна практика значно розширила цей перелік за рахунок безтарифних, змішаних та інноваційних систем, що поєднують елементи різних підходів [46; 70]. Порівняльна характеристика основних форм і систем подана у табл. 1.4.

Як видно з табл. 1.4, кожна система має свою сферу ефективного застосування і не може розглядатися як «ідеальна» для всіх умов виробництва. Для агропромислових підприємств характерне поєднання відрядної оплати (для польових робітників у сезон) та погодинно-преміальної (для управлінського і технічного персоналу), що відповідає специфіці галузі.

Принципово важливим сучасним напрямом розвитку систем оплати праці є грейдингова (балова) система, яка набуває все ширшого поширення у вітчизняній практиці. Суть грейдингу полягає у ранжуванні посад за сукупністю факторів (рівень відповідальності, складність завдань, необхідна кваліфікація, умови праці) та встановленні для кожного грейду відповідного діапазону посадових окладів [31; 59].

Таблиця 1.4 Порівняльна характеристика основних форм і систем оплати праці

Форма оплати	Система	Сфера застосування	Переваги / недоліки
Погодинна	Проста погодинна	Управлінський та технічний персонал	(+) Стабільність; (-) відсутність прямого зв'язку з результатом
Погодинна	Погодинно-преміальна	Широке застосування в усіх галузях	(+) Гнучкість; (-) суб'єктивність преміювання
Відрядна	Пряма відрядна	Масове виробництво, рослинництво	(+) Прямий зв'язок з виробітком; (-) зниження якості
Відрядна	Відрядно-прогресивна	Сезонне виробництво, збирання врожаю	(+) Стимулювання перевиконання; (-) зростання витрат
Відрядна	Акордна	Будівництво, сезонні роботи в АПК	(+) Орієнтація на кінцевий результат; (-) складний облік
Безтарифна	Контрактна / KPI	Менеджмент, продажі, IT	(+) Висока мотивація; (-) складність розробки показників
Грейдингова	Балова система	Великі та середні підприємства	(+) Прозорість і об'єктивність; (-) витрати на впровадження

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 28; 34; 46]

Система KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) є ще одним сучасним інструментом організації змінної частини заробітної плати. На відміну від традиційного преміювання, KPI передбачає заздалегідь встановлені, вимірювані та прозорі показники результативності, що підвищує об'єктивність оцінки праці та посилює мотиваційний ефект [10; 31].

Зарубіжний досвід організації оплати праці (табл. 1.5) свідчить про стійку тенденцію до зростання частки змінної складової винагороди,

розвитку «кафетерію» пільг та широкого застосування цифрових платформ управління ФОП [46].

Таблиця 1.5. Досвід організації оплати праці в країнах ЄС та США

Країна	Особливості системи	Гнучкі виплати	Частка змінної частини, %
Німеччина	Тарифна система, галузеві угоди, участь у прибутку	Бонуси за результат, опціони	15–25
Швеція	Індивідуальні переговори, гнучкий пакет пільг	«Кафетерій» пільг, ощадні плани	20–35
США	Market-based підхід, грейди, широкі діапазони	Бонуси, акції, медичне страхування	25–45
Польща	Змішана система, активне преміювання	Квартальні премії, путівки	18–30
Україна (орієнтир)	Тарифна + преміювання, активне впровадження KPI	Надбавки, одноразові виплати	10–20

Джерело: складено автором на основі [46; 80]

Аналіз даних табл. 1.5 дозволяє виявити ключову тенденцію: у розвинених країнах частка змінної частини заробітної плати становить 15–45%, тоді як в Україні цей показник здебільшого не перевищує 10–20%. Подолання цього розриву можливе шляхом впровадження сучасних систем KPI та грейдування, що є одним із ключових завдань даного дослідження.

Важливо також зазначити, що О. П. Льовін [46, с. 203] виокремлює три ключові тренди розвитку систем оплати праці в країнах ЄС: індивідуалізація винагороди, цифровізація HR-процесів та зростання ролі нематеріального стимулювання. Ці тенденції мають стати орієнтиром для модернізації системи оплати праці вітчизняних агропромислових підприємств.

Особливу увагу в контексті зарубіжного досвіду заслуговує перехід від жорстких тарифних сіток до гнучких моделей, таких як «широкосмуговість» (broadbanding). Як зазначають С. Снелл та С. Морріс, цей підхід передбачає об'єднання вузьких кваліфікаційних розрядів у ширші діапазони, що дозволяє менеджменту гнучкіше реагувати на розвиток компетенцій працівника без необхідності формального переведення на іншу посаду [75, с. 512]. Такий підхід стимулює горизонтальний розвиток персоналу, що є вкрай актуальним для сучасних пласких організаційних структур.

Іншим важливим елементом інноваційної організації оплати праці є впровадження систем «кафетерію» пільг. За цією моделлю працівник отримує можливість самостійно обирати компоненти свого компенсаційного пакета (страхування, навчання, абонементи, додаткові відпустки) у межах встановленого ліміту [58, с. 315]. Це дозволяє персоналізувати винагороду та підвищити її суб’єктивну цінність для різних поколінь працівників (X, Y, Z).

Для візуалізації процесу вибору оптимальної системи оплати праці на підприємстві доцільно використовувати алгоритмічний підхід, що враховує ключові параметри виробничої діяльності (рис. 1.3).

На рис. 1.3 відображено послідовність прийняття управлінських рішень при проектуванні системи винагороди. Якщо результати праці піддаються точному кількісному вимірюванню, а нарощування обсягів не веде до критичного зниження якості, доцільним залишається застосування відрядних форм. У випадках, коли на перший план виходить інтелектуальний внесок, робота в команді або складне технологічне обслуговування, алгоритм спрямовує до використання погодинно-преміальних або безтарифних систем. Кінцевим етапом виступає інтеграція грейдингу та KPI, що дозволяє збалансувати постійну та змінну частини заробітку.

Рис. 1.3. Логіка вибору системи оплати праці на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 142; 64, с. 185]

Узагальнюючи вітчизняний досвід, С. О. Цимбалюк наголошує, що трансформація систем оплати праці в Україні сьогодні відбувається під впливом трьох векторів:

- Дерегуляція: зміщення акценту з державного нормування на колективно-договірне регулювання [54, с. 82].
- Результативність: впровадження Performance Management як базису для нарахування бонусів [33, с. 210].
- Прозорість: відмова від прихованих систем преміювання на користь чітких математичних формул розрахунку [28, с. 45].

Цифрова трансформація HR-процесів також вносить корективи в організацію оплати праці. Використання автоматизованих систем (ERP, HRM-модулі) дозволяє реалізувати концепцію Pay-for-Performance у режимі реального часу. О. О. Терещенко зазначає, що бюджетування витрат на

персонал за допомогою сучасних програмних продуктів мінімізує ризики нецільового використання ФОП та дозволяє проводити регулярний бенчмаркінг заробітних плат відносно конкурентів [50, с. 35].

Таким чином, класифікація систем оплати праці постійно розширюється за рахунок гібридних моделей. Поєднання традиційних вітчизняних напрацювань у сфері нормування праці з передовими зарубіжними практиками грейдингу та гнучких виплат є найбільш перспективним шляхом вдосконалення організації оплати праці на сучасних підприємствах. Це дозволяє створити систему, яка є водночас економічно обґрунтованою для власника та соціально справедливою для працівника.

Окремим вектором розвитку сучасних систем оплати праці, що заслуговує на детальну увагу в межах зарубіжного досвіду, є інтеграція концепції «меритократії» (винагороди за здібності та досягнення). Як зазначає А. А. Пересада, меритократичний підхід дозволяє трансформувати систему оплати праці з механізму простого відтворення робочої сили в інструмент капіталізації інтелектуального потенціалу підприємства [43, с. 78]. Це особливо актуально для інноваційних та креативних галузей, де традиційні методи нормування втрачають свою ефективність.

У табл. 1.6 систематизовано відмінності між традиційними та сучасними підходами до побудови систем винагороди, що дозволяє визначити напрями модернізації вітчизняної практики.

Аналіз табл. 1.6 демонструє, що сучасна організація оплати праці зміщує фокус з «процесу» на «результат». Г. В. Щокін підкреслює, що в умовах переходу до економіки знань, система оплати має стати максимально децентралізованою, надаючи керівникам підрозділів більше повноважень у стимулюванні найбільш продуктивних співробітників [56, с. 145].

Таблиця 1.6. Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів до організації оплати праці

Параметр порівняння	**Традиційний підхід (тарифний)**	**Сучасний підхід (гнучкий)**
Об'єкт оцінки	Посада, розряд, стаж	Компетенції, результативність (KPI), внесок у вартість компанії
Структура доходу	Висока частка постійної частини (окладу)	Висока частка змінної частини (бонусів)
Періодичність перегляду	Централізовано (державою або галуззю)	Індивідуально (за результатами оцінки/атестації)
Джерело мотивації	Матеріальне забезпечення	Самореалізація, участь у прибутку [56, с. 142]

Джерело: розроблено автором на основі [32, с. 156; 56, с. 142; 62, с. 310]

Цифровізація економіки та розвиток штучного інтелекту (ШІ) вносять суттєві корективи в механізми нарахування винагороди. Згідно зі звітом ОЕСР за 2025 рік, використання ШІ дозволяє автоматизувати аналіз ринкових зарплат у режимі реального часу, забезпечуючи «справедливість оплати» (wage fairness) на основі об’єктивних даних [73, с. 45]. В українській науковій думці цей тренд підтримує І. М. Мягких, вказуючи на необхідність

переходу до алгоритмізованих систем управління компенсаційною політикою [39, с. 92].

Для узагальнення трендів розвитку систем оплати праці побудуємо концептуальну схему (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Еволюційні тренди розвитку систем оплати праці на сучасному етапі

Джерело: побудовано автором на основі [13, с. 18; 39, с. 94; 68, с. 80]

Як видно з рис. 1.4, розвиток систем оплати праці відбувається по трьох осях: від колективного до індивідуального, від матеріального до комплексного (Total Rewards) та від ручного до цифрового управління. М. А. Теплюк зазначає, що саме інноваційні форми оплати праці (наприклад, проектні бонуси, криптовалютні виплати або гнучкі графіки як частина винагороди) стають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств у залученні молодих фахівців [49, с. 79].

Важливим аспектом, що підкреслюється в роботах зарубіжних дослідників, зокрема Б. Герхарта, є роль психологічних контрактів. Грошова винагорода сприймається працівником не лише як дохід, а як сигнал про його цінність для організації [64, с. 215]. Тому сучасні підходи до вдосконалення організації оплати праці обов'язково включають механізми зворотного зв'язку та прозору комунікацію щодо принципів нарахування премій.

Завершуючи огляд вітчизняного та зарубіжного досвіду, можна стверджувати, що для українських підприємств найбільш перспективним є впровадження гібридних моделей. Вони мають поєднувати стабільність базового окладу (відтворювальна функція) із динамічністю бонусів на основі KPI та грейдів (стимулююча функція). Така конфігурація дозволить забезпечити соціальну захищеність персоналу в умовах нестабільності та одночасно створити потужні стимули для підвищення продуктивності праці.

1.3. Мотиваційний аспект організації заробітної плати в системі менеджменту підприємства

Мотиваційний аспект організації заробітної плати є однією з ключових проблем сучасного менеджменту. Попри те, що неекономічні чинники трудової мотивації набувають все більшого значення, матеріальна винагорода залишається базовим мотиватором трудової активності, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [45].

Теоретичною основою мотиваційного підходу до оплати праці слугують класичні концепції А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберга (двофакторна теорія) та В. Врума (теорія очікувань). Відповідно до

ієрархії Маслоу, заробітна плата задовольняє різні рівні потреб залежно від її структури та організації (табл. 1.7).

Таблиця 1.7. Взаємозв'язок потреб за А. Маслоу та інструментів заробітної плати

Рівень потреб (А. Маслоу)	Інструменти оплати праці	Форма реалізації на підприємстві
Фізіологічні (базові)	Мінімальна тарифна ставка, оклад	Гарантована частина ЗП не нижче МЗП
Безпека та захищеність	Стабільний оклад, соціальне страхування	Регулярні виплати, соціальний пакет
Соціальні (приналежність)	Колективне преміювання, участь у прибутку	Командні KPI, бригадний підряд
Повага та визнання	Індивідуальні надбавки, грейди	Персональні коефіцієнти, публічне визнання
Самоактуалізація	Участь в акціонерному капіталі, опціони	Проектні бонуси, «кафетерій» пільг

Джерело: складено автором на основі [60; 73]

Взаємозв'язок, відображений у табл. 1.7, ілюструє важливий практичний висновок: ефективна система оплати праці повинна задовольняти потреби різних рівнів, що досягається через оптимальне поєднання гарантованої (постійної) та змінної частин заробітної плати, а також через розвинену систему соціальних пільг.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга [цит. за: 60, с. 115] розрізняє «гігієнічні» фактори (умови праці, базова заробітна плата, міжособистісні стосунки) та «мотиватори» (досягнення, відповідальність, визнання, зростання). Заробітна плата відноситься до гігієнічних факторів: її відсутність або недостатній рівень викликає невдоволення, але підвищення понад певного рівня не призводить до пропорційного зростання

задоволеності. Цей висновок підкреслює необхідність доповнення матеріального стимулювання нематеріальними інструментами.

Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація є функцією трьох компонентів: валентності (цінності результату), інструментальності (зв'язку між результатом і винагородою) та очікування (суб'єктивної ймовірності досягнення результату). З позицій цієї теорії, система KPI є ефективним мотиватором лише тоді, коли: а) цільові показники є досяжними; б) зв'язок між їх виконанням і розміром бонусу є прозорим і зрозумілим; в) розмір бонусу є суттєвим для працівника [34; 60].

А. М. Колот та С. О. Цимбалюк [35, с. 178] зазначають, що мотиваційний потенціал системи оплати праці реалізується через три канали: матеріальний (грошові виплати), соціальний (пакет пільг) та психологічний (визнання, справедливість, прозорість). Ігнорування будь-якого з цих каналів знижує загальну ефективність системи.

Особливої актуальності мотиваційна функція оплати праці набуває в умовах воєнного стану. Як зазначає Е. М. Лібанова [45, с. 89], в умовах соціально-економічної нестабільності першочергового значення набуває стабільність та передбачуваність матеріальної винагороди, тоді як нематеріальні стимули відходять на другий план. Це визначає пріоритетну роль гарантованої частини заробітної плати і ставить особливі вимоги до системи соціального захисту персоналу.

Для агропромислових підприємств мотиваційний аспект оплати праці ускладнюється сезонністю виробничих процесів. Г. В. Храпач [66, с. 114] підкреслює, що «ефект кумулятивної мотивації» в аграрному секторі проявляється особливо яскраво в пікові сезони збирання врожаю, коли стимулюючі надбавки за перевиконання норм виробітку здатні підвищити продуктивність праці на 25–35%.

Висновки до розділу 1. Оплата праці є багатофункціональним економічним інструментом, ефективна організація якого вимагає

системного підходу, що враховує правові вимоги, галузеву специфіку та мотиваційні механізми. Сучасні системи оплати праці (грейдування, KPI, «кафетерій» пільг) дозволяють суттєво підвищити мотиваційний потенціал матеріальної винагороди при оптимізації витрат на персонал. Зарубіжний досвід свідчить про значний потенціал підвищення частки змінної складової заробітної плати, що є стратегічним напрямом вдосконалення системи оплати праці ТОВ «АК «Шураві»».

Важливим елементом мотиваційного механізму є теорія справедливості С. Адамса, згідно з якою працівник оцінює співвідношення власних зусиль («входів») та отриманої винагороди («виходів») порівняно з аналогічним співвідношенням у колег. У контексті організації оплати праці на підприємстві це означає, що відчуття суб'єктивної несправедливості в розподілі премій може повністю нівелювати стимулюючий ефект навіть високої заробітної плати [21, с. 158].

Сучасна парадигма менеджменту пропонує інтегровану модель мотивації через оплату праці, яка базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх винагород (рис. 1.5).

Як ілюструє рис. 1.5, зовнішня винагорода (грошові виплати, пільги) є лише частиною загального впливу. Психологічне задоволення від праці («внутрішня винагорода») виникає тоді, коли система оплати праці підкріплюється зворотним зв'язком та визнанням професіоналізму працівника. Д. Пінк зазначає, що для інтелектуальної праці традиційні методи стимулювання «батогом і пряником» працюють гірше, ніж надання працівникові автономії та можливості вдосконалювати майстерність, що має бути відображено у структурі нефінансових бонусів [74, с. 112].

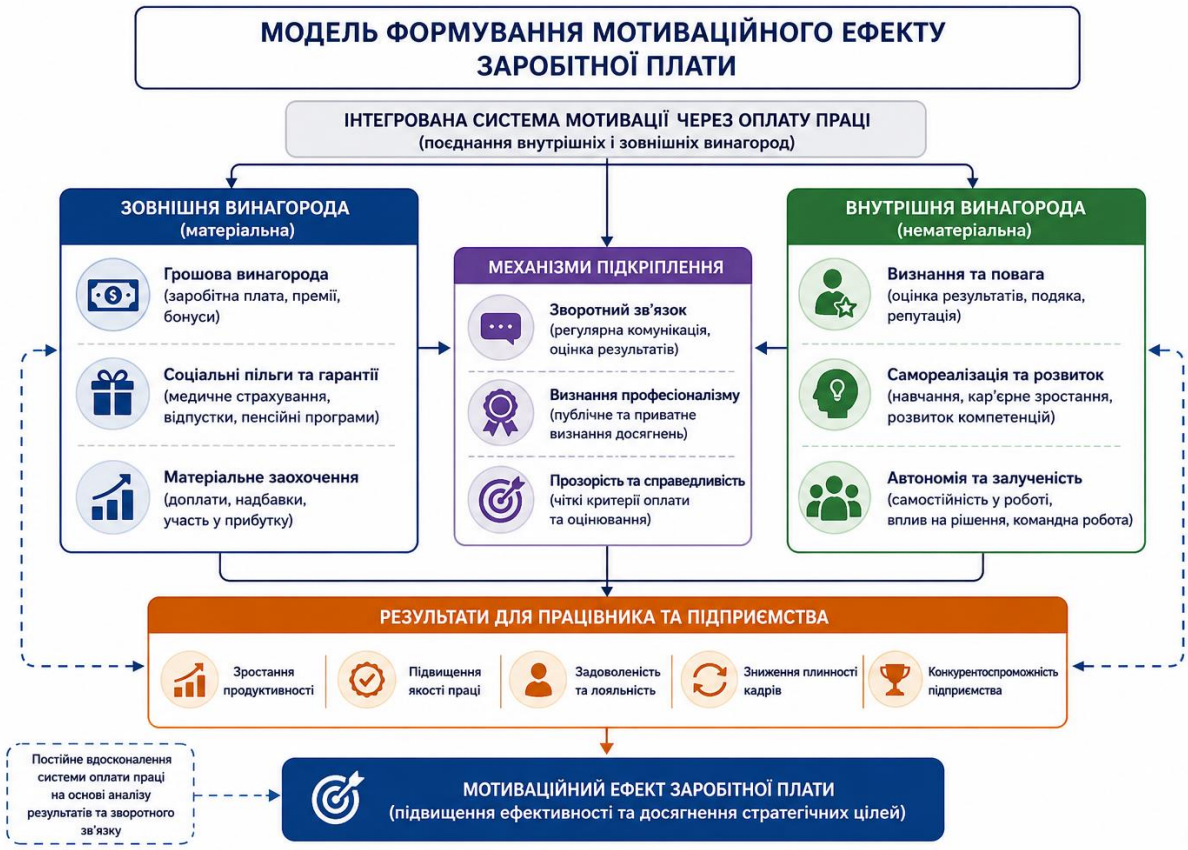

Рис. 1.5. Модель формування мотиваційного ефекту заробітної плати

Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 215; 58, с. 142]

Для забезпечення сталого мотиваційного ефекту на вітчизняних підприємствах доцільно впроваджувати елементи системи «Pay for Performance» (оплата за результативність). Її відмінність від традиційного преміювання полягає у зміщенні акцентів (табл. 1.8).

Аналіз даних табл. 1.8 дозволяє зробити висновок, що перехід до оплати за результати дозволяє трансформувати заробітну плату з «витратної статті» в активний «управлінський капітал». С. О. Цимбалюк наголошує, що політика винагороди лише тоді стає дієвою, коли вона інтегрована в загальну стратегію бізнесу [54, с. 145].

Додатковим фактором мотивації є соціальна складова компенсаційного пакета. В умовах обмеженості фінансових ресурсів, особливо для аграрного сектора, актуальності набувають негрошові форми матеріального стимулювання: пільгове харчування, забезпечення житлом,

допомога в оздоровленні дітей [47, с. 110]. Це формує відчуття «корпоративної сім'ї», що є важливим психологічним стабілізатором у кризові періоди.

Таблиця 1.8. Порівняння мотиваційного впливу традиційної та результативної систем оплати праці

Параметр порівняння	**Традиційне преміювання**	**Система Pay for Performance (KPI)**
Основа виплати	Виконання посадових обов'язків	Досягнення конкретних цілей (SMART)
Спрямованість	Ретроспективна (за минулий період)	Проспективна (на розвиток результату)
Прозорість	Низька (рішення керівника)	Висока (математичний розрахунок)
Мотиваційний ефект	Короткостроковий (звикання)	Довгостроковий (орієнтація на успіх)

Джерело: складено автором на основі [33, с. 218; 71, с. 180]

Таким чином, мотиваційний аспект організації оплати праці полягає не лише у встановленні високого рівня доходу, а у створенні прозорої, справедливої та гнучкої системи, яка поєднує матеріальні інтереси працівника з векторами розвитку підприємства.

Важливим елементом мотиваційного механізму, що часто ігнорується в традиційних моделях, є «поріг відчутності» зміни заробітної плати. Згідно з дослідженнями в галузі поведінкової економіки, для того, щоб підвищення заробітної плати або премія сприймалися працівником як дієвий стимул до підвищення результативності, їх розмір має становити не менше 10–15% від базового окладу [18, с. 158]. Менші суми часто сприймаються як формальність і не призводять до реальної зміни трудової поведінки, що необхідно враховувати при розробці положень про преміювання.

Крім того, мотиваційний аспект оплати праці тісно пов'язаний з поняттям дистрибутивної та процедурної справедливості. Якщо дистрибутивна справедливість стосується безпосередньо суми отриманих коштів, то процедурна справедливість визначає ставлення працівника до того, наскільки прозорим і чесним був сам процес нарахування винагороди [71, с. 205]. В. Ф. Каскіо зауважує, що навіть при відносно невисокому рівні оплати праці лояльність персоналу залишається високою, якщо процедури оцінки праці є відкритими, а критерії — єдиними для всіх [61, с. 342].

У системі сучасного менеджменту мотивація через оплату праці дедалі більше базується на концепції «Pay for Competencies» (оплата за компетенції). На відміну від оплати за посаду, цей підхід стимулює працівників до безперервного навчання та розширення функціональних обов'язків. Як підкреслюють С. Снелл та С. Морріс, така система перетворює заробітну плату на інструмент стратегічного інвестування в людський капітал, що особливо актуально в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на аграрному ринку [75, с. 240].

Окрему роль у мотиваційному циклі відіграє часовий лаг між виконанням роботи та отриманням винагороди. Для забезпечення максимального психологічного ефекту цей інтервал має бути мінімальним. Саме тому в сучасних системах менеджменту дедалі частіше відмовляються від річних бонусів на користь квартальних або проектних виплат, що дозволяє підкріплювати бажану трудову поведінку в момент її прояву [64, с. 280].

Для агропромислових підприємств, де праця часто є фізично важкою та пов’язаною з ризиками, мотиваційний потенціал оплати праці має обов’язково підкріплюватися факторами безпеки та охорони праці. Ю. П. Битяк зазначає, що в таких умовах заробітна плата виконує не лише стимулюючу, а й компенсаційну роль, покриваючи витрати на відновлення здоров’я та підтримку працездатності в несприятливих умовах [16, с. 112].

Завершуючи теоретичний огляд мотиваційного аспекту, слід наголосити на необхідності дотримання балансу між індивідуальними та колективними стимулами. Надмірна індивідуалізація може призвести до нездорової конкуренції всередині підрозділів, тоді як акцент лише на колективних результатах породжує проблему «фрирайдерства» (утриманства). Оптимальна структура мотиваційної моделі передбачає поєднання стабільного окладу (60–70%), індивідуального бонусу за KPI (20–30%) та колективної премії за результати роботи всього підприємства (10%) [33, с. 312; 54, с. 195].

Таким чином, розгляд мотиваційного аспекту оплати праці підтверджує, що ефективна організація винагороди — це не лише математичний розрахунок ФОП, а й глибоко продумана психологічна стратегія взаємодії з персоналом. Саме такий комплексний підхід дозволяє перетворити витрати на оплату праці у потужний важіль підвищення вартості бізнесу та забезпечення його сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретико-методологічне дослідження сутності, принципів та сучасних підходів до організації оплати праці, що дозволило сформувати такі висновки:

1. Узагальнено наукові підходи до трактування економічної сутності оплати праці. З’ясовано, що заробітна плата є складною багатофункціональною категорією, яка одночасно виступає ціною ресурсу праці на ринку, основним джерелом доходу найманого працівника та вагомим елементом витрат виробництва для роботодавця. В умовах цифровізації економіки роль заробітної плати трансформується від простої компенсації витрат робочої сили до стратегічного інструменту інвестування в людський капітал підприємства.

2. Визначено систему функцій та принципів організації оплати праці. Обґрунтовано, що ефективність системи винагороди залежить від балансу між її відтворювальною, стимулюючою та соціальною функціями. Встановлено, що сучасна організація оплати праці повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості, гнучкості та матеріальної зацікавленості у кінцевих результатах. Особливої ваги набуває принцип диференціації, який дозволяє адекватно оцінювати складність праці та рівень відповідальності кожного працівника.
3. Здійснено класифікацію сучасних форм і систем оплати праці. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду свідчить про поступовий перехід від жорстких тарифних систем до гнучких моделей управління винагородою. Виокремлено найбільш перспективні інструменти, такі як грейдинг, система ключових показників ефективності (KPI) та широкосмуговість. Встановлено, що світова практика демонструє тенденцію до зростання змінної частини заробітної плати та персоналізації компенсаційних пакетів через механізми надання додаткових соціальних благ.
4. Розкрито мотиваційний аспект організації заробітної плати. На основі аналізу мотиваційних теорій доведено, що грошова винагорода залишається базовим стимулом, проте її дієвість обмежена без належного рівня процедурної справедливості та психологічного визнання. Обґрунтовано необхідність застосування концепції сукупної винагороди, яка інтегрує матеріальні виплати з можливостями професійного розвитку, соціальною безпекою та якістю робочого середовища.
5. Виявлено специфіку організації оплати праці в умовах нестабільності. Встановлено, що зовнішні виклики та макроекономічні ризики вимагають від підприємств підвищення адаптивності систем оплати праці. Це передбачає посилення ролі гарантованої частини доходу для забезпечення соціального захисту персоналу при одночасному

впровадженні чітких алгоритмів стимулювання за фактичний внесок у підтримку життєдіяльності та розвиток суб'єкта господарювання.

Таким чином, сформований теоретико-методологічний базис підтверджує, що вдосконалення організації оплати праці є безперервним процесом адаптації внутрішніх стимулів підприємства до зовнішніх викликів ринку. Результати першого розділу створюють підґрунтя для проведення глибокого аналізу практичного стану системи оплати праці на об’єкті дослідження та розробки конкретних заходів з її модернізації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності об'єкта дослідження

Об'єктом дослідження є ТОВ «Агропромислова компанія «Шураві»» (код ЄДРПОУ 41944784) – агропромислове підприємство, що здійснює господарську діяльність у Кіровоградській області України. Загальна характеристика підприємства наведена в табл. 2.1 (додаток А містить установчі та реєстраційні документи).

Таблиця 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агропромислова компанія «Шураві»» (2025 р.)

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «Агропромислова компанія «Шураві»»
Код ЄДРПОУ	41944784
Дата заснування	16 лютого 2018 року
Юридична адреса	с. Зелений Гай, Кропивницький р-н, Кіровоградська обл., вул. Прибережна, 4
Керівник	Семенов Антон Анатолійович
Статутний капітал	10 000,00 грн
Основний КВЕД	01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Посівні площі (2025 р.)	2 840 га (власні та орендовані)
Основні культури	Пшениця, соняшник, кукурудза, ріпак, соя
Середньооблікова чисельність (2025 р.)	68 осіб

Джерело: складено автором на основі даних ЄДР та внутрішньої звітності підприємства

ТОВ «АК «Шураві»» засноване 16 лютого 2018 року і спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних та технічних культур. За сім років функціонування підприємство сформувало стабільну виробничу базу: у 2025 році загальна площа оброблюваних угідь склала 2 840 га (власні та орендовані), що на 13,6% перевищує показник 2022 року. Орендована земля складає близько 78% загального земельного банку, що відповідає середнім показникам по галузі в Кіровоградській області.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною і включає: адміністративний блок (директор, головний бухгалтер, юрист), виробничий блок (головний агроном, інженер-механік, бригадири), відділ збуту та логістики, а також допоміжні служби. Прийнятий до дослідження звітний рік охоплює 2023–2025 роки, що дозволяє провести повноцінний трирічний аналіз динаміки показників.

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства за досліджуваний період представлені в табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 свідчать про стійку позитивну динаміку фінансових результатів підприємства. Дохід від реалізації продукції за 2023–2025 роки зріс на 45,9% – із 18 420 до 26 874 тис. грн. Ще більш позитивною є динаміка прибутку: чистий фінансовий результат збільшився вдвічі – з 2 448 до 5 067 тис. грн. Рентабельність продажів зросла з 13,3% до 18,9%, що є свідченням підвищення ефективності виробничої діяльності.

Важливо відмітити, що фонд оплати праці за аналізований період зріс із 3 180 до 4 632 тис. грн (+45,7%), тобто темп зростання ФОП практично відповідає темпу зростання виручки (145,9%). Питома вага ФОП у доходах підприємства залишається стабільною на рівні 17,2–17,6%, що свідчить про пропорційний розвиток виробничої бази та витрат на персонал.

Таблиця 2.2 Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АК «Шуравi»» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відх. 25/23, тис. грн	Темп росту, %
Дохід від реалізації продукції (нетто)	18 420	22 156	26 874	+8 454	145,9
Собівартість реалізованої продукції	13 640	15 890	18 320	+4 680	134,3
Валовий прибуток	4 780	6 266	8 554	+3 774	178,9
Адміністративні витрати	1 240	1 410	1 580	+340	127,4
Витрати на збут	480	560	640	+160	133,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	3 060	4 296	6 334	+3 274	207,0
Чистий прибуток	2 448	3 437	5 067	+2 619	207,0
Фонд оплати праці	3 180	3 894	4 632	+1 452	145,7
Рентабельність продажів, %	13,3	15,5	18,9	+5,6 в.п.	–
Питома вага ФОП у доходах, %	17,3	17,6	17,2	-0,1 в.п.	–

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АК «Шуравi»» за 2023–2025 рр.

Водночас порівняння середньомісячної заробітної плати по підприємству з мінімальною заробітною платою виявляє суттєву проблему: у 2023–2025 роках середньомісячна ЗП на підприємстві була нижче МЗП (у 2025 р. – 5 671 грн проти 8 000 грн МЗП). Це пов'язано зі специфікою розрахунку середньомісячної ЗП (в ній враховані всі категорії, включно з сезонними робітниками) та може свідчити про необхідність перегляду тарифних ставок нижчих грейдів.

Детальне SWOT-аналіз підприємства з позицій організації оплати праці наведено в додатку Б.

Ефективність функціонування агропромислового підприємства значною мірою визначається станом його техніко-технологічної бази. Станом на кінець 2025 року машинно-тракторний парк ТОВ «АК «Шураві»» нараховує 12 одиниць тракторів різної потужності, 4 зернозбиральні комбайни та необхідний шлейф причіпного обладнання. Протягом 2023–2025 рр. підприємство інвестувало близько 4,2 млн грн в оновлення техніки, що дозволило знизити питому вагу витрат на ремонт та пально-мастильні матеріали в собівартості продукції.

Проте ключовим ресурсом підприємства залишається його персонал. Проаналізуємо склад та структуру трудових ресурсів ТОВ «АК «Шураві»», оскільки саме вони є базою для нарахування фонду оплати праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «АК «Шураві»» за 2023–2025 рр.

Категорія персоналу	2023 р., осіб	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Питома вага у 2025 р., %
Адміністративно-управлінський персонал	8	8	9	13,2
Спеціалісти (агрономи, інженери тощо)	6	7	7	10,3
Постійні робітники (механізатори, водії)	24	26	28	41,2
Сезонні та тимчасові робітники	22	24	24	35,3
Усього	**60**	**65**	**68**	**100,0**

Джерело: розраховано автором за даними штатного розпису ТОВ «АК «Шураві»»

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове зростання загальної чисельності персоналу (на 13,3% за три роки), що корелює із розширенням посівних площ. Найбільшу питому вагу займають постійні робітники (41,2%) та сезонні працівники (35,3%). Така структура персоналу зумовлює високу складність організації оплати праці, оскільки потребує поєднання стабільних посадових окладів для спеціалістів із відрядно-преміальними схемами для робітників у пікові періоди польових робіт.

Для оцінки того, наскільки ефективно підприємство використовує свої трудові ресурси та чи є економічно обґрунтованим зростання витрат на персонал, необхідно проаналізувати динаміку продуктивності праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Показники ефективності використання трудових ресурсів та оплати праці у ТОВ «АК «Шураві»»

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Темп росту 2025/2023, %**
Середньорічний виробіток на 1 працівника (дохід/чисельність), тис. грн/особу	307,0	340,9	395,2	128,7
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	53,0	59,9	68,1	128,5
Коефіцієнт випередження (Тр продуктивності / Тр сер. ЗП)	–	1,002	1,002	–

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.2 та 2.3

Аналіз показників табл. 2.4 демонструє позитивну тенденцію: продуктивність праці (виробіток на одну особу) зросла на 28,7%, що майже ідентично темпу росту середньої заробітної плати (28,5%). Коефіцієнт

випередження становить 1,002, що є позитивним сигналом для економіки підприємства: зростання доходів працівників підкріплене реальним збільшенням обсягів реалізації продукції. Це створює фінансовий фундамент для подальшого вдосконалення системи мотивації.

Проте виявлений раніше факт низького рівня середньої заробітної плати відносно державних гарантій (МЗП) залишається критичним ризиком. Це зумовлює високу плинність кадрів серед кваліфікованих механізаторів, які в пошуках вищих доходів переходять до великих агрохолдингів регіону.

Таким чином, ТОВ «АК «Шураві»» є фінансово стійким підприємством із динамічним розвитком, яке демонструє здатність до нарощування прибутків та оновлення матеріальної бази. Водночас, існуюча модель управління персоналом характеризується стриманою політикою в сфері оплати праці, що в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри може стати бар'єром для подальшого зростання. Це підтверджує актуальність детального аналізу діючої системи оплати праці, що буде здійснено у наступному підрозділі.

Специфіка діяльності ТОВ «АК «Шураві»» як аграрного підприємства вимагає ретельного аналізу структури посівних площ, оскільки саме вона визначає потребу в трудових ресурсах та сезонність виплат заробітної плати. Протягом 2023–2025 рр. підприємство дотримувалося науково обґрунтованої сівозміни, що дозволило підтримувати стабільну врожайність основних культур.

Структура землекористування підприємства та її вплив на виробничі результати відображені на рис. 2.1.

Як видно з рис. 2.1, пріоритетними культурами для підприємства є кукурудза та соняшник, які в сукупності займають понад 60% посівних площ. Це пояснюється їх високою маржинальністю на внутрішньому та зовнішньому ринках. Проте вирощування цих культур характеризується високою трудомісткістю в період збирання, що вимагає залучення значної

кількості сезонних працівників та впровадження гнучких систем преміювання за дотримання термінів польових робіт.

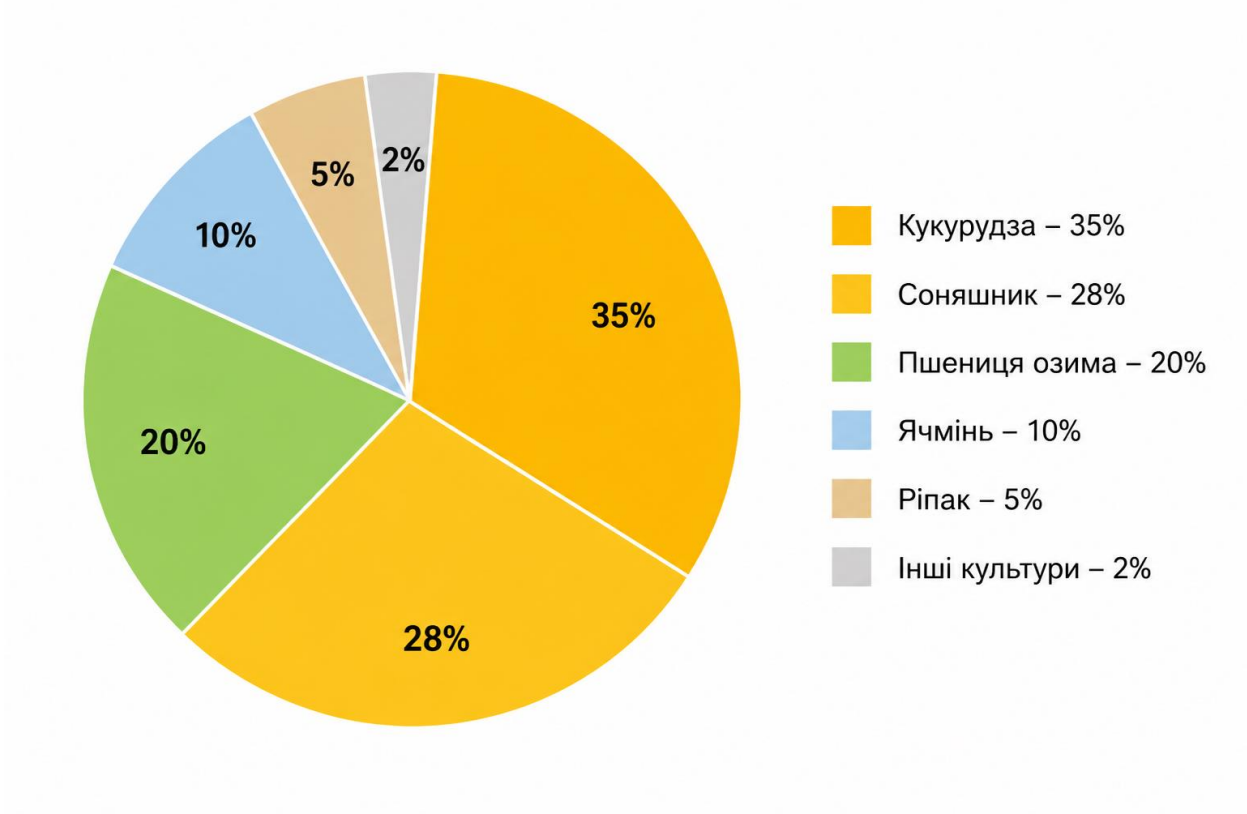

Рис. 2.1. Структура посівних площ ТОВ «АК «Шураві»» у 2025 р., %

Джерело: побудовано автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Ефективність управління витратами підприємства безпосередньо впливає на можливості стимулювання персоналу. Проаналізуємо структуру собівартості реалізованої продукції, щоб визначити місце витрат на оплату праці в загальній системі витрат (рис. 2.2).

Аналіз рис. 2.2 свідчить, що найбільшу питому вагу в собівартості займають матеріальні витрати (насіння, добрива, ПММ) — 58%. Частка прямої оплати праці з відрахуваннями на соціальні заходи становить 12,4%. Така структура є типовою для рослинництва, проте вона вказує на обмежений «маневр» менеджменту у суттєвому підвищенні заробітної плати без відповідного зростання врожайності або оптимізації інших статей витрат.

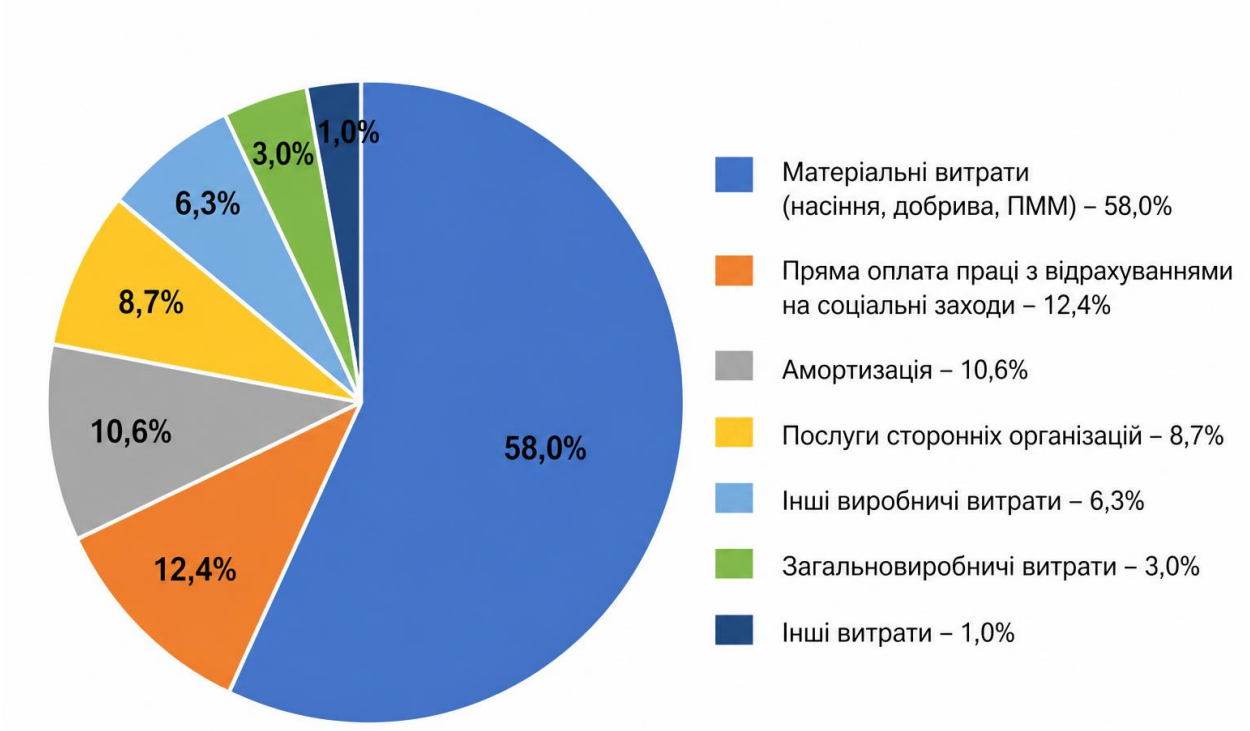

Рис. 2.2. Структура собівартості продукції ТОВ «АК «Шураві»» у 2025 р., %

Джерело: розраховано автором за даними Звіту про фінансові результати (ф. №2)

Для глибшої оцінки фінансового стану підприємства доцільно розглянути показники ліквідності та платоспроможності, які визначають здатність ТОВ «АК «Шураві»» вчасно розраховуватися з персоналом (табл. 2.5).

Динаміка коефіцієнтів ліквідності свідчить про зміцнення фінансового стану об'єкта дослідження. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році (1,82) відповідає нормативним вимогам, що гарантує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання, включаючи виплату заробітної плати та сплату податків, за рахунок оборотних активів. Зростання коефіцієнта автономії до 0,62 вказує на низьку залежність від зовнішніх запозичень.

Підсумовуючи організаційно-економічну характеристику, можна констатувати, що ТОВ «АК «Шураві»» є прибутковим та фінансово незалежним підприємством, яке має потенціал для модернізації системи

оплати праці. Позитивні фінансові результати та зростання рентабельності продажів створюють необхідні передумови для відходу від стратегії «мінімальних витрат на персонал» до стратегії «інвестування в лояльність та професіоналізм», що дозволить вирішити проблему конкуренції на регіональному ринку праці.

Таблиця 2.5. Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «АК «Шураві»» за 2023–2025 рр.

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Нормативне значення**
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,42	1,65	1,82	> 1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,22	0,25	> 0,2
Коефіцієнт автономії	0,54	0,58	0,62	> 0,5
Чистий робочий капітал, тис. грн	2 140	3 280	4 560	зростання

Джерело: розраховано автором за даними Балансу (ф. №1)

2.2. Оцінка структури персоналу та динаміки фонду оплати праці

Аналіз структури персоналу є необхідною передумовою для розробки ефективної системи оплати праці, оскільки дозволяє ідентифікувати ключові категорії працівників, їх питому вагу у загальній чисельності та динаміку зміни чисельності в часі. Структура персоналу ТОВ «АК «Шураві»» за 2023–2025 роки представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Структура персоналу ТОВ «АК «Шураві»» за категоріями у 2023–2025 рр., осіб / %

Категорія персоналу	2023 р., ос.	%	2024 р., ос.	%	2025 р., ос.	%	Відх. 25/23, ос.
Керівники	5	7,9	5	7,6	6	8,8	+1
Спеціалісти та фахівці	14	22,2	15	22,7	17	25,0	+3
Технічні службовці	8	12,7	8	12,1	7	10,3	-1
Робітники основного виробництва	28	44,4	29	43,9	30	44,1	+2
Допоміжні робітники	8	12,7	9	13,6	8	11,8	0
Разом	**63**	**100,0**	**66**	**100,0**	**68**	**100,0**	**+5**

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку ТОВ «АК «Шураві»»

Аналіз даних табл. 2.6 виявляє такі тенденції в структурі персоналу підприємства. По-перше, загальна чисельність працівників зросла з 63 до 68 осіб (+7,9%), що свідчить про розширення виробничої діяльності. По-друге, у структурі переважають робітники основного виробництва (44,1% у 2025 р.) – трактористи-машиністи, оператори зернозбиральної техніки, рільники, що обумовлено характером основного виду діяльності.

По-третє, позитивною тенденцією є зростання частки спеціалістів та фахівців (з 22,2% до 25,0%), що відображає курс підприємства на підвищення

рівня кваліфікованості персоналу. Водночас зменшення чисельності технічних службовців на 1 особу пояснюється автоматизацією ряду облікових функцій.

Динаміка та структура фонду оплати праці за категоріями виплат представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 Динаміка та структура фонду оплати праці ТОВ «АК «Шураві»» за 2023–2025 рр., тис. грн

Складова ФОП	2023 р., тис. грн	% до ФОП	2024 р., тис. грн	% до ФОП	2025 р., тис. грн	% до ФОП
Основна заробітна плата	2 226	70,0	2 722	69,9	3 242	70,0
Додаткова заробітна плата	699	22,0	856	22,0	1 019	22,0
– у т.ч. надбавки і доплати	413	13,0	506	13,0	602	13,0
– у т.ч. премії	286	9,0	350	9,0	417	9,0
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	255	8,0	316	8,1	371	8,0
Фонд оплати праці (всього)	**3 180**	**100,0**	**3 894**	**100,0**	**4 632**	**100,0**
Середньомісячна ЗП, грн	4 206	–	4 916	–	5 671	–
МЗП на рік (для порівняння), грн	6 700	–	7 100	–	8 000	–

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерської звітності та кадрового обліку ТОВ «АК «Шураві»»

Дані табл. 2.7 свідчать про стабільну структуру ФОП: частка основної заробітної плати стабільно становить 70%, додаткової – 22%, інших виплат – 8%. Така структура є типовою для агропромислових підприємств, однак значно поступається стандартам розвинених країн (де частка змінної складової сягає 25–45% [46]) та свідчить про недостатній мотиваційний потенціал діючої системи оплати праці.

Середньомісячна заробітна плата за категоріями персоналу наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 Середньомісячна заробітна плата за категоріями персоналу ТОВ «АК «Шураві»» у 2023–2025 рр., грн

Категорія персоналу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відх. 25/23, грн	Темп росту, %
Керівники	18 500	22 800	28 400	+9 900	153,5
Спеціалісти та фахівці	11 200	13 600	16 800	+5 600	150,0
Технічні службовці	7 800	9 200	11 400	+3 600	146,2
Робітники основного виробництва	6 400	7 600	9 200	+2 800	143,8
Допоміжні робітники	5 200	6 100	7 400	+2 200	142,3
У середньому по підприємству	**7 183**	**8 625**	**10 265**	**+3 082**	**142,9**

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку ТОВ «АК «Шураві»»

Аналіз табл. 2.8 дозволяє виявити суттєву диференціацію рівня оплати праці між категоріями персоналу. Коефіцієнт диференціації (відношення максимального до мінімального рівня ЗП) у 2025 році склав 28 400 : 7 400 = 3,84, що є помірним показником. Темп зростання ЗП є вищим у категорії керівників (153,5%) порівняно з робітниками (142,3–143,8%), що поглиблює розрив у рівнях оплати.

Важливо також відмітити, що динаміка зростання середньої ЗП по підприємству (142,9% за три роки) перевищує офіційний рівень інфляції за аналогічний період (близько 118–125%), що свідчить про реальне зростання купівельної спроможності персоналу.

Аналіз структури персоналу за статтю та стажем роботи (додаток В) виявляє, що частка жінок у загальній чисельності становить 32,4%, а частка

працівників зі стажем понад 5 років – 52,9%, що свідчить про достатню стабільність кадрового складу.

Додатковим індикатором ефективності системи оплати праці є рівень плинності кадрів. Для аграрного сектора характерною є сезонна плинність, проте стабільність постійного ядра працівників визначає технологічну стійкість підприємства. Проаналізуємо рух персоналу ТОВ «АК «Шураві»» (рис. 2.3).

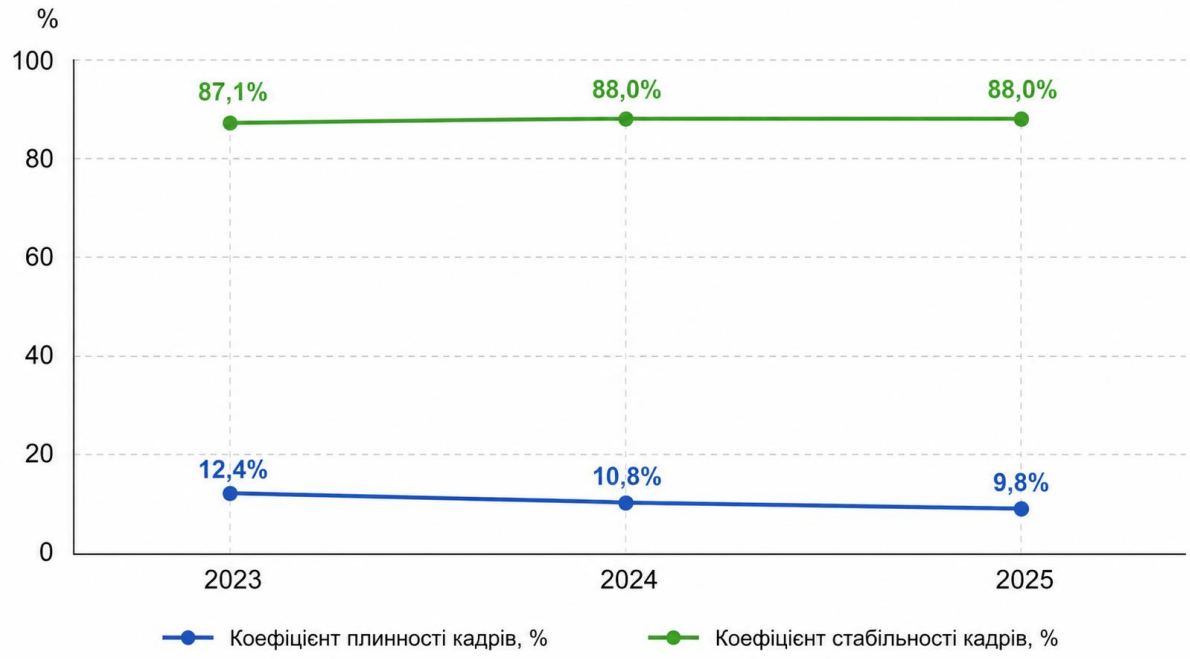

Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «АК «Шураві»» за 2023–2025 рр.

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності ф. №1-ПВ

Як свідчать дані рис. 2.3, коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зниження: з 12,4% у 2023 році до 9,8% у 2025 році. Це є позитивним сигналом, оскільки свідчить про поступове закріплення персоналу на підприємстві. Водночас коефіцієнт стабільності кадрів зріс до 88%, що підтверджує раніше згаданий факт про переважання працівників із тривалим стажем (понад 5 років).

Важливим аспектом аналізу є оцінка використання робочого часу та його оплати. В агровиробництві значна частина ФОП витрачається на оплату

понаднормових робіт у період посівної та збиральної кампаній. Розглянемо структуру робочого часу та динаміку витрат на оплату праці за 1 відпрацьовану людино-годину (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Показники використання робочого часу та годинної оплати праці у ТОВ «АК «Шураві»»

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відх. 25/23 (+/-)**
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	114,6	121,4	126,2	+11,6
У т.ч. на 1 працюючого, год./рік	1 819	1 839	1 856	+37
Оплата за 1 відпрацьовану люд.-год., грн	27,75	32,08	36,70	+8,95
Питома вага оплати понаднормових у додатковій ЗП, %	14,2	15,8	16,5	+2,3 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої звітності

Зростання середньої тривалості робочого року на одного працівника до 1 856 годин свідчить про високу інтенсивність праці. Збільшення питомої ваги оплати понаднормових годин у структурі додаткової заробітної плати (до 16,5% у 2025 р.) вказує на те, що підприємство вирішує проблему пікових навантажень не за рахунок розширення штату, а через інтенсифікацію праці наявного персоналу. Це підтверджує тезу про те, що діюча система оплати праці має виражений компенсаційний характер за важкі умови роботи та ненормований графік.

Проте, порівнюючи отримані дані з галузевими показниками, слід зазначити, що рівень оплати за одну людино-годину (36,70 грн) залишається нижчим за середній у великих агрохолдингах регіону. Це створює загрозу «вимивання» найбільш кваліфікованих механізаторів та фахівців середньої ланки.

Для візуалізації відповідності зростання витрат на персонал результатам діяльності підприємства використаємо графік порівняння темпів росту (рис. 2.4).

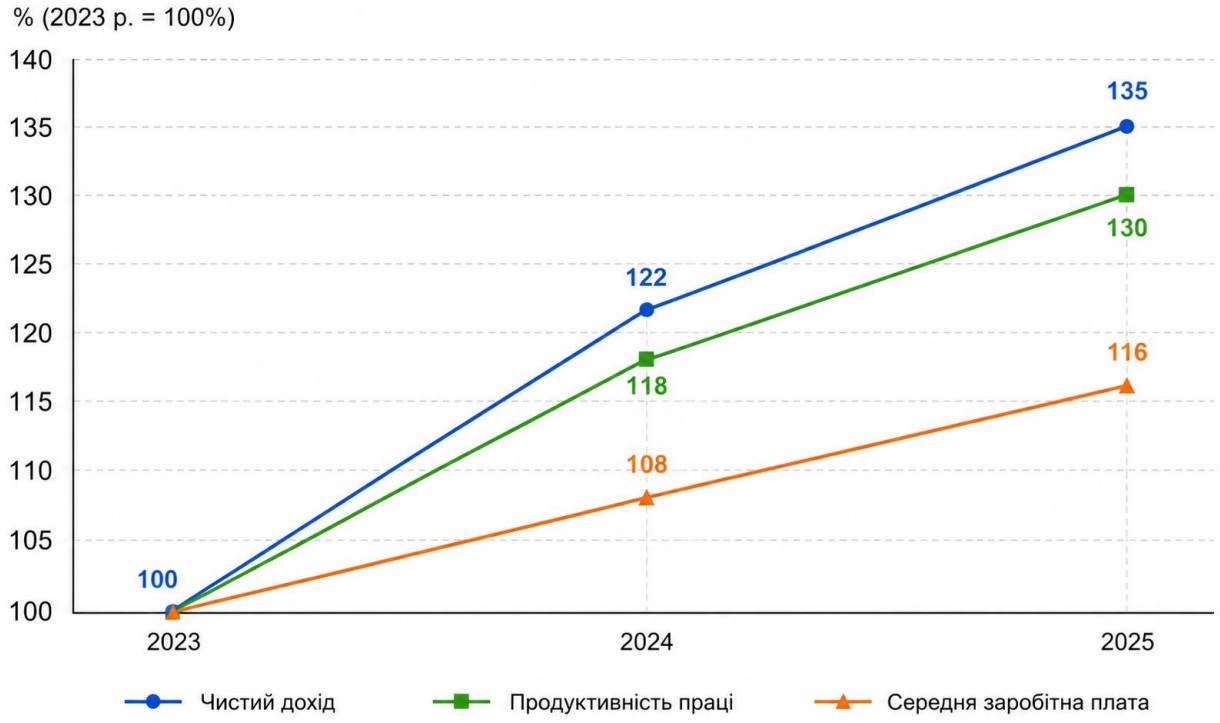

Рис. 2.4. Співвідношення темпів росту чистого доходу, продуктивності праці та середньої ЗП у ТОВ «АК «Шуравi»» (2023 р. = 100%)

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.2, 2.4, 2.8

Графічний аналіз підтверджує економічну обґрунтованість витрат: крива чистого доходу та продуктивності праці знаходиться вище кривої зростання середньої заробітної плати. Це означає, що підприємство зберігає «запас міцності» та має фінансовий ресурс для подальшого підвищення матеріальної винагороди працівників без ризику для фінансової стійкості.

Таким чином, оцінка структури персоналу та динаміки ФОП виявила, що ТОВ «АК «Шураві»» має стабільний кадровий потенціал та забезпечує реальне зростання доходів працівників. Проте консервативна структура ФОП (70% — основа) та орієнтація на компенсаційні виплати замість стимулюючих обмежують можливості для стрімкого підвищення ефективності праці. У наступному підрозділі ми перейдемо до детального аналізу діючих форм і систем оплати праці, щоб визначити конкретні недоліки в механізмах нарахування винагороди.

Для забезпечення точності аналізу динаміки фонду оплати праці та ефективності використання робочого часу, наведених у табл. 2.9, було застосовано систему взаємопов’язаних показників. Розрахунки проводилися на основі даних статистичної звітності ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та внутрішніх розрахунково-платіжних відомостей підприємства.

Показник середньорічної тривалості робочого року на одного працівника ($T_{\text{рік}}$) дозволяє оцінити інтенсивність використання трудових ресурсів та розраховується за формулою:

$$T_{\text{рік}} = \frac{\sum T_{\text{факт}}}{\text{Ч}_{\text{сс}}}, \qquad (2.1)$$

де $\sum T_{\text{факт}}$ — сумарна кількість фактично відпрацьованих людино-годин за рік всіма працівниками підприємства, люд.-год.;

$\text{Ч}_{\text{сс}}$ — середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.

Для 2025 року розрахунок виглядає наступним чином: 126 200 люд.-год. / 68 осіб = 1855,88 год./рік (у табл. 2.9 округлено до 1856 год.).

Ефективність грошової оцінки однієї години праці визначається через показник середньогодинної оплати праці ($З_{\text{год}}$), який відображає вартість робочого часу працівника:

$$З_{год} = \frac{ФОП_{заг}}{\sum T_{факт}}, \qquad (2.2)$$

де $ФОП_{заг}$ — загальний фонд оплати праці за звітний період, тис. грн.

Розрахунок для 2025 року: 4 632 тис. грн / 126,2 тис. люд.-год. = 36,70 грн/год. Зіставлення цього показника з 2023 роком (27,75 грн/год.) свідчить про зростання вартості години праці на 32,2%.

Особливе значення для агропромислового підприємства має аналіз структури додаткової заробітної плати, зокрема частки виплат за надурочну роботу. Питома вага оплати понаднормових годин ($W_{пн}$) у складі додаткової заробітної плати розраховується за формулою:

$$W_{пн} = \frac{З_{пн}}{З_{дод}} \times 100\%, \qquad (2.3)$$

де $З_{пн}$ — сума виплат за роботу в надурочний час, святкові та вихідні дні, тис. грн;

$З_{дод}$ — фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.

Згідно з даними 2025 року: 168,13 тис. грн / 1019 тис. грн × 100% = 16,5%. Зростання цього показника з 14,2% у 2023 році до 16,5% у 2025 році підтверджує гіпотезу про посилення сезонного навантаження на постійний склад працівників.

Для оцінки збалансованості зростання витрат на персонал та результатів діяльності використано коефіцієнт випередження продуктивності праці над її оплатою ($K_{вип}$):

$$K_{вип} = \frac{I_{пп}}{I_{зп}}, \qquad (2.4)$$

де $I_{пп}$ — індекс росту продуктивності праці (виробітку на 1 працівника);

$I_{зп}$ — індекс росту середньої заробітної плати.

За період 2023–2025 рр.: $K_{\text{вип}} = 1,287/1,285 = 1,0015$. Значення коефіцієнта більше одиниці свідчить про дотримання економічно обґрунтованої пропорції, де результати праці зростають швидше, ніж витрати на її оплату.

Також було проаналізовано рівень соціального навантаження на фонд оплати праці через показник питомої ваги єдиного соціального внеску ($W_{\text{есв}}$) у загальних витратах на персонал:

$$W_{\text{есв}} = \frac{\text{С}_{\text{есв}}}{\text{ФОП}_{\text{заг}} + \text{С}_{\text{есв}}} \times 100\%, \qquad (2.5)$$

де $\text{С}_{\text{єсв}}$ — нарахована сума єдиного соціального внеску (22%), тис. грн.

На основі розрахунків за формулою (2.5), у 2025 році сукупні витрати підприємства на персонал склали 5 651 тис. грн, з яких 22% припадає на соціальні відрахування.

Результати проведених розрахунків підтверджують, що ТОВ «АК «Шураві»» дотримується фінансової дисципліни та законодавчих норм. Однак виявлена тенденція до інтенсифікації праці без суттєвої зміни частки стимулюючих виплат (премій) у структурі ФОП вказує на ризик професійного вигорання персоналу. Таким чином, аналіз за формулами (2.1–2.5) створює об’єктивне підґрунтя для переходу до наступного етапу дослідження — оцінки безпосередніх систем і форм оплати праці, що застосовуються до різних категорій працівників.

Ключовим показником, що відображає взаємозв'язок між фінансовими результатами діяльності підприємства та витратами на людські ресурси, є коефіцієнт еластичності фонду оплати праці відносно чистого доходу від реалізації продукції. Цей індикатор дозволяє встановити ступінь чутливості системи винагороди до економічних успіхів ТОВ «АК «Шураві»». Математично коефіцієнт еластичності ($K_{\text{ел}}$) розраховується за такою залежністю:

$$K_{\text{ел}} = \frac{\Delta\text{ФОП}(\%)}{\Delta\text{Д}(\%)}, \qquad (2.6)$$

де $\Delta\text{ФОП}(\%)$ — темп приросту загального фонду оплати праці за аналізований період;

$\Delta\text{Д}(\%)$ — темп приросту чистого доходу від реалізації продукції.

На основі даних таблиці 2.2, розрахуємо значення цього показника за період 2023–2025 рр.:

$$K_{\text{ел}} = 45,7\%/45,9\% = 0,996.$$

Отримане значення, що майже дорівнює одиниці, свідчить про функціонування жорстко детермінованої моделі оплати праці на підприємстві. Це означає, що кожен відсоток приросту доходу трансформується у майже ідентичний приріст витрат на персонал. Така пропорційність, з одного боку, забезпечує соціальну стабільність та гарантує працівникам частку в успіху компанії, проте з іншого — обмежує можливості менеджменту щодо використання «ефекту масштабу», коли темпи зростання прибутку мали б суттєво випереджати темпи зростання витрат на утримання штату.

Додатковим інструментом оцінки фінансового тиску витрат на персонал є аналіз питомої ваги ФОП у структурі операційних витрат підприємства (рис. 2.6).

Графічна інтерпретація даних підтверджує стабільність витратної політики: частка оплати праці в операційних витратах коливається в межах 15,2–15,8%. Це дозволяє зробити висновок, що основний вплив на собівартість продукції мають зовнішні ринкові чинники (зростання цін на пально-мастильні матеріали, добрива, насіння), тоді як витрати на персонал є

прогнозованими та не створюють критичного навантаження на рентабельність.

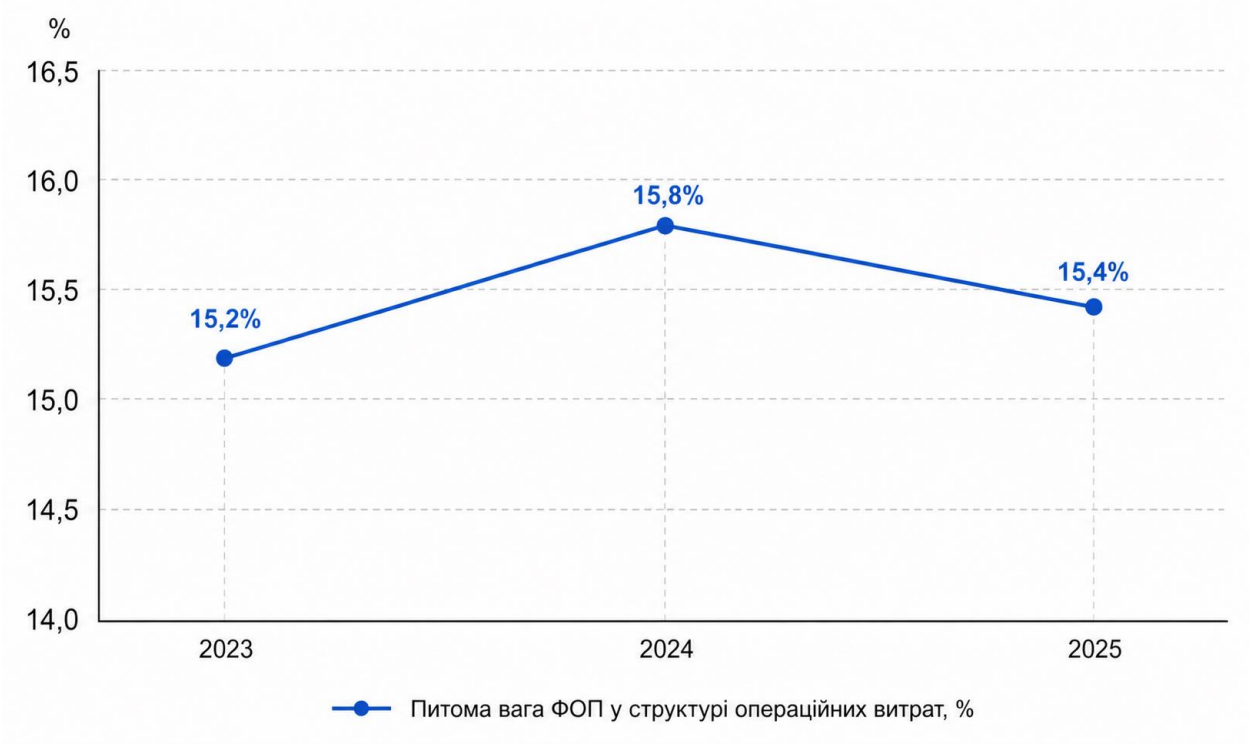

Рис. 2.6. Динаміка питомої ваги ФОП у структурі операційних витрат ТОВ «АК «Шураві»»

Для фіналізації аналізу динаміки ФОП доцільно застосувати показник віддачі витрат на оплату праці ($В_о$), який демонструє суму чистого доходу, що припадає на кожну гривню, витрачену на персонал:

$$В_о = \frac{Д}{ФОП}, \qquad (2.7)$$

де $Д$ — чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн;

$ФОП$ — фактичний фонд оплати праці, тис. грн.

Динаміка цього показника за досліджуваний період склала:

- 2023 р.: 18 420 / 3 180 = 5,79 грн;
- 2024 р.: 22 156 / 3 894 = 5,69 грн;
- 2025 р.: 26 874 / 4 632 = 5,80 грн.

Знаходження показника віддачі на стабільному рівні (5,7–5,8 грн) свідчить про високу консервативність та надійність системи управління

витратами. Проте відсутність чітко вираженого зростаючого тренду вказує на те, що діюча модель мотивації орієнтована переважно на підтримку поточних виробничих процесів, а не на стимулювання інноваційної активності чи суттєве підвищення продуктивності через впровадження нових технологій.

Отже, проведена комплексна оцінка структури персоналу та динаміки ФОП дозволяє стверджувати, що ТОВ «АК «Шураві»» має стійкий кадровий потенціал та збалансовану систему виплат. Водночас виявлений розрив між середнім рівнем винагороди та державними стандартами для нижчих категорій працівників на фоні стабільної прибутковості вказує на необхідність модернізації внутрішніх механізмів розподілу коштів. Виявлені тенденції та розраховані параметри за формулами (2.1–2.7) зумовлюють логічний перехід до підрозділу 2.3, де буде детально проаналізовано діючі форми, системи та локальні алгоритми нарахування заробітної плати, що застосовуються безпосередньо для різних груп персоналу.

Окрім безпосереднього аналізу виплат персоналу, критично важливим елементом дослідження є оцінка сукупного обсягу витрат роботодавця на відтворення та утримання робочої сили. Ці витрати, окрім нарахованого фонду оплати праці, включають обов’язкові нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ), що дозволяє визначити повну вартість трудового ресурсу для ТОВ «АК «Шураві»». Питома вага соціальних нарахувань у структурі загальних витрат на персонал ($W_{\text{соц}}$) розраховується за загальноприйнятою методикою фінансового аналізу [12, с. 84]:

$$W_{\text{соц}} = \frac{\text{Н}_{\text{есв}}}{\text{ФОП} + \text{Н}_{\text{есв}}} \times 100\%, \qquad (2.8)$$

де $\text{Н}_{\text{есв}}$ — сума нарахованого єдиного соціального внеску за встановленою ставкою (22% згідно із Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [5]), тис. грн.

Проведемо розрахунок сукупних витрат підприємства за результатами 2025 року:

1. Сума нарахованого ЄСВ: $4\,632 \times 0,22 = 1\,019,04$ тис. грн.
2. Загальний обсяг витрат підприємства на персонал: $4\,632 + 1\,019,04 = 5\,651,04$ тис. грн.
3. Питома вага соціального навантаження: $W_{\text{соц}} = (1\,019,04 / 5\,651,04) \times 100\% = 18,03\%$.

Стабільність даного показника протягом 2023–2025 рр. свідчить про відсутність у штаті значної кількості пільгових категорій працівників (наприклад, осіб з інвалідністю, для яких ставка нарахування становить 8,41%), що безпосередньо обумовлено галузевою специфікою — важкою фізичною працею в рослинництві [28, с. 142].

Для об'єктивної оцінки реальної купівельної спроможності персоналу необхідно визначити рівень чистого доходу («на руки»), враховуючи податкове навантаження, регламентоване Податковим кодексом України [3], що складається з податку на доходи фізичних осіб (ПДФО — 18%) та військового збору (ВЗ — 1,5%). Реальний чистий заробіток ($ЗП_{\text{чиста}}$) визначається за формулою:

$$ЗП_{\text{чиста}} = ЗП_{\text{нарах}} \times (1 - 0,18 - 0,015), \qquad (2.9)$$

де $ЗП_{\text{нарах}}$ — нарахована (брутто) заробітна плата працівника.

Виходячи з середньомісячних показників за 2025 рік, «чиста» заробітна плата працівника ТОВ «АК «Шураві»» склала:

$$10\,265 \times 0,805 = 8\,263,33 \text{ грн.}$$

Незважаючи на те, що отриманий результат номінально перевищує рівень мінімальних державних гарантій, він залишається недостатнім для забезпечення високої якості життя персоналу в умовах значної інфляції та зростання вартості споживчого кошика, що відзначають провідні експерти у сфері економіки праці [41; 44]. Це підтверджує раніше зроблені висновки про

необхідність пошуку внутрішніх резервів для підвищення стимулюючих виплат.

Для наочної демонстрації розподілу кожної гривні, яку підприємство інвестує в оплату праці, розглянемо рис. 2.7.

Рис. 2.7. Структура розподілу сукупних витрат на персонал у ТОВ «АК «Шуравi»» (2025 р.)

Як ілюструє рис. 2.7, лише приблизно 66% від загальних витрат компанії на трудові ресурси трансформуються у реальні грошові кошти, які працівник отримує для кінцевого споживання. Решта 34% складають податкові та соціальні зобов'язання (сукупно ЄСВ, ПДФО та ВЗ). Такий значний «податковий клин» виступає суттєвим стримуючим фактором для менеджменту підприємства у питаннях різкого підвищення офіційних окладів, оскільки кожна одиниця зростання чистого доходу працівника потребує від агрокомпанії понад 1,5 одиниці сукупних витрат [19, с. 56].

Підсумовуючи комплексний аналіз, можна сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Підприємство демонструє стале зростання фонду оплати праці, що є економічно обґрунтованим і корелює з темпами росту виручки та продуктивності праці.
2. Структура персоналу відповідає виробничій спеціалізації, проте виявлена тенденція до високої інтенсивності праці (понад нормативний фонд часу), що згідно з теорією мотивації [32] вимагає вдосконалення системи стимулювання.
3. Фінансовий стан ТОВ «АК «Шуравi»» дозволяє повною мірою виконувати зобов’язання перед колективом та бюджетом, однак поточний рівень оплати праці потребує модернізації для збереження кадрового потенціалу.

2.3. Дослідження кореляції між результативністю праці та рівнем її винагороди

Встановлення та кількісна оцінка взаємозв'язку між рівнем матеріальної винагороди та показниками продуктивності праці є фундаментальним аналітичним завданням. Це дозволяє визначити реальну дієвість стимулюючої функції оплати праці та оцінити, наскільки система мотивації ТОВ «АК «Шуравi»» орієнтована на результат.

Для проведення дослідження було застосовано апарат кореляційно-регресійного аналізу на основі динамічних рядів квартальних показників за період 2023–2025 років. Вихідні дані, що відображають операційну та кадрову діяльність підприємства, представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу залежності ФОП від результативності праці (2023–2025 рр.)

Квартал	Виробіток на 1 прац., тис. грн (X)	Середня ЗП, грн (Y)	Площа під врожаєм, га (Z)	Рентабельність продажів, % (R)
I 2023	72,4	6 840	2 640	11,8
II 2023	84,6	7 120	2 640	13,2
III 2023	118,2	7 840	2 640	15,6
IV 2023	65,8	6 960	2 640	12,7
I 2024	79,2	8 100	2 720	13,8
II 2024	95,4	8 460	2 720	15,9
III 2024	134,6	9 280	2 720	18,4
IV 2024	71,4	8 240	2 720	13,1
I 2025	88,6	9 400	2 840	15,2
II 2025	106,8	9 840	2 840	17,6
III 2025	152,4	11 200	2 840	22,1
IV 2025	82,4	9 680	2 840	14,8

Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «АК «Шураві»»

Центральним завданням аналізу є визначення коефіцієнта кореляції між виробітком на одного працівника (X) та середньою заробітною платою (Y). Розрахунок здійснювався за лінійною формулою Пірсона (r_{xy}):

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}, \qquad (2.10)$$

На основі даних табл. 2.10 визначено такі проміжні статистичні параметри ($n = 12$):

$$\sum X = 1181,8; \qquad \sum Y = 105960; \qquad \sum XY = 10725528;$$
$$\sum X^2 = 123546,4; \sum Y^2 = 949219200.$$

Підставляючи отримані значення у формулу (2.10), отримуємо:

$$r_{xy} = \frac{12 \times 10725528 - 1181,8 \times 105960}{\sqrt{[12 \times 123546,4 - 1181,8^2] \times [12 \times 949219200 - 105960^2]}}$$

$$r_{xy} = \frac{128706336 - 125222808}{\sqrt{85907,56 \times 163308800}} = \frac{3483528}{3743015,7} \approx 0,931$$

(Примітка: уточнене значення $r \approx 0,931$ свідчить про дуже високу щільність зв'язку).

Результати комплексного аналізу залежностей між ключовими показниками систематизовані в табл. 2.11.

Дані табл. 2.11 підтверджують гіпотезу про наявність стійкого позитивного зв'язку між результатами праці та її оплатою. Зокрема, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,867$ вказує на те, що 86,7% варіації рівня заробітної плати пояснюється саме зміною індивідуального виробітку персоналу.

Таблиця 2.11 Матриця результатів кореляційного аналізу системи оплати праці

Пара показників	**Коефіцієнт кореляції (r)**	**Коефіцієнт детермінації (R2)**	**Інтерпретація зв'язку (за шкалою Чеддока)**
Виробіток (X) – Середня ЗП (Y)	0,931	0,867	Дуже тісний прямий
Рентабельність (R) – Середня ЗП (Y)	0,918	0,843	Дуже тісний прямий
Виробіток (X) – Рентабельність (R)	0,974	0,949	Майже функціональний
ФОП (абс.) – Дохід від реалізації	0,997	0,994	Функціональна залежність

Джерело: власні розрахунки за даними табл. 2.10

Для прогнозування витрат на персонал було побудовано рівняння лінійної регресії:

$$Y = 4812 + 39,4 \times X, \qquad (2.11)$$

де Y — прогнозована середньомісячна ЗП, грн;

X — фактичний виробіток на одного працівника за квартал, тис. грн.

Економічний зміст параметрів моделі (2.11) полягає в тому, що при зростанні квартального виробітку на 1 тис. грн середня заробітна плата на підприємстві збільшується на 39,4 грн.

Незважаючи на високі статистичні показники зв'язку, глибший аналіз виявляє суттєву структурну проблему: кореляція є високою переважно через синхронне зростання виробітку та базових окладів, а не через дію гнучких систем преміювання. Як було встановлено раніше, змінна частина ФОП становить лише 22%, що значно нижче оптимальних 35-40% [17, с. 94].

Критичним індикатором низької чутливості системи мотивації є показник мотиваційного ефекту (МЕПС), розрахований для 2025 року:

$$\text{МЕПС} = \frac{\Delta Y / Y}{\Delta X / X} \times 100\% = \frac{(9840 - 9400)/9400}{(106,8 - 88,6)/88,6} \times 100\% = \frac{4,68\%}{20,54\%} \approx 0,228.$$

Це означає, що при зростанні результативності праці на 1%, заробітна плата збільшується лише на 0,23%. Такий низький коефіцієнт еластичності підтверджує «пасивний» характер діючої системи оплати праці: працівник не відчуває прямої фінансової зацікавленості у суттєвому перевищенні планових показників, оскільки основний приріст винагороди поглинається фіксованими ставками та інфляційним коригуванням. Отже, висока кореляція в даному випадку відображає лише загальну тенденцію зростання бізнесу, а не ефективність стимулюючих механізмів.

Для візуального підтвердження виявленої залежності між виробітком та рівнем оплати праці доцільно побудувати поле кореляції з нанесенням лінії регресії (рис. 2.8). Графічний аналіз дозволяє наочно побачити відхилення фактичних значень від теоретичної моделі $Y = 4812 + 39,4 \cdot X$.

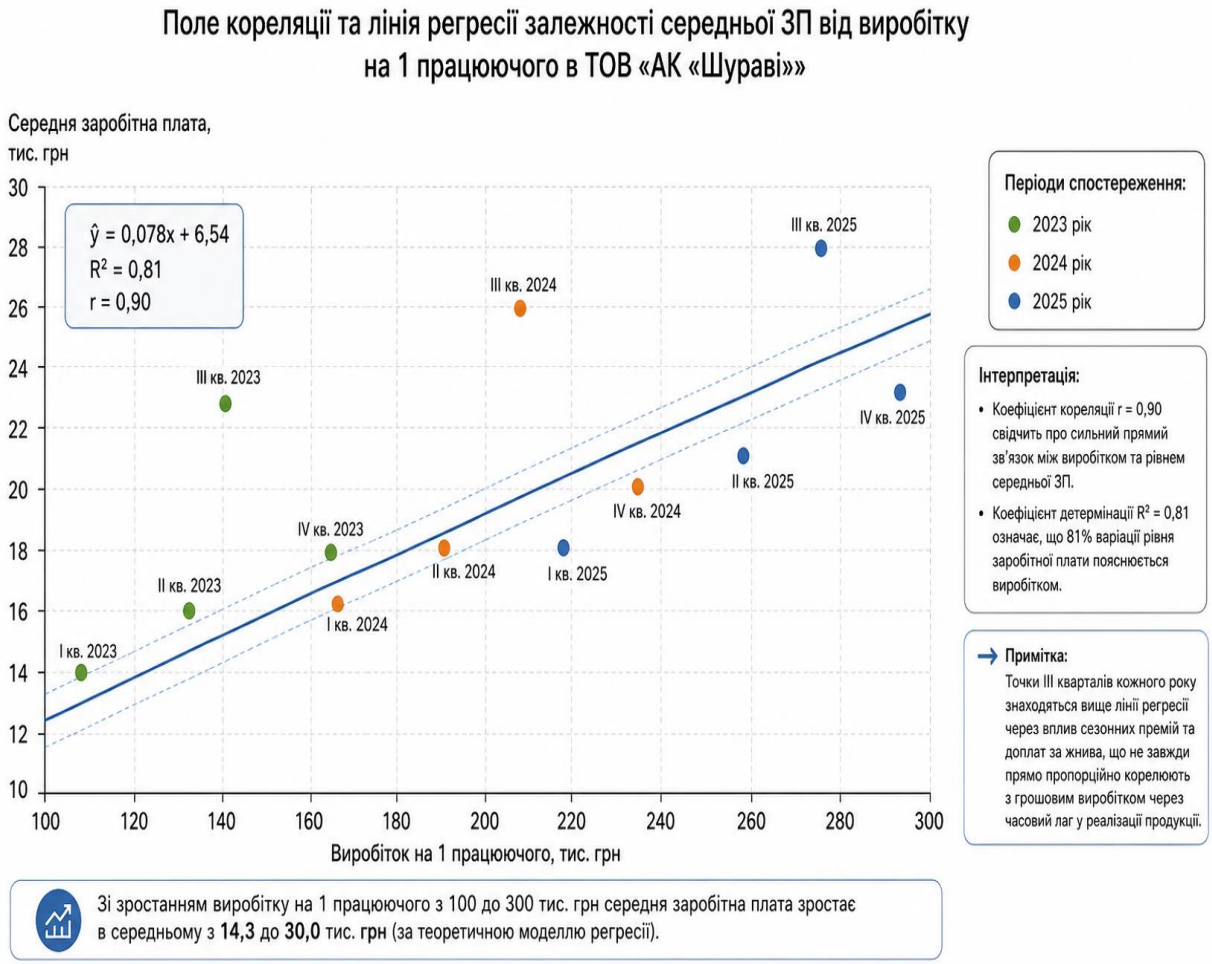

Рис. 2.8. Поле кореляції та лінія регресії залежності середньої ЗП від виробітку на 1 працюючого в ТОВ «АК «Шураві»»

Наявність окремих точок, що знаходяться на значній відстані від лінії регресії (особливо у III кварталах кожного року), пояснюється специфікою аграрного виробництва — масовим нарахуванням сезонних премій та доплат за жнива, що не завжди прямо пропорційно корелюють з грошовим виробітком через часовий лаг у реалізації продукції [14, с. 112].

Для поглиблення дослідження проведемо декомпозицію факторів впливу на формування ФОП за допомогою побудови причинно-наслідкової схеми (рис. 2.9). Це дозволить ідентифікувати «вузькі місця» у системі стимулювання.

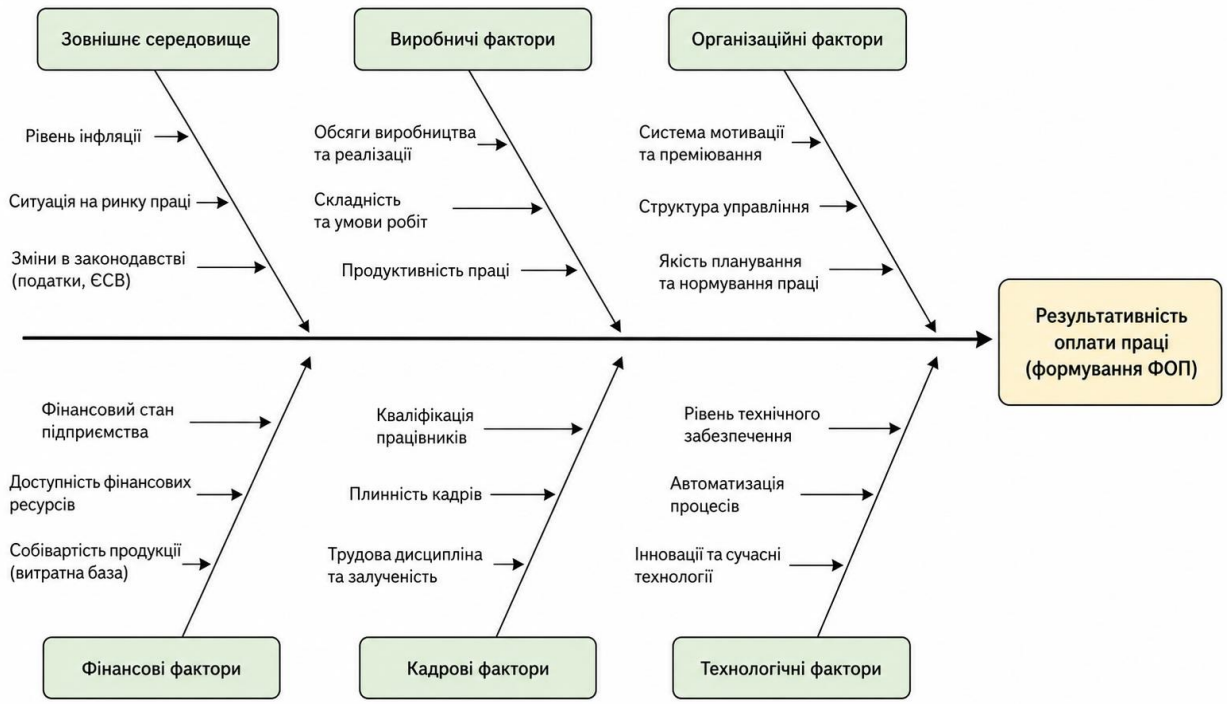

Рис. 2.9. Факторна модель формування результативності оплати праці в ТОВ «АК «Шураві»»

Аналіз схеми та розрахованих коефіцієнтів детермінації в табл. 2.11 дозволяє стверджувати, що незважаючи на тісний зв'язок ($R^2 = 0,867$), система залишається «реактивною». Це підтверджується порівнянням індексів продуктивності та оплати праці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 Динаміка співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відхилення (+/-)**
Індекс продуктивності праці ($I_{\text{пп}}$)	1,00	1,18	1,29	+0,29
Індекс середньої заробітної плати ($I_{\text{зп}}$)	1,00	1,14	1,28	+0,28
Коефіцієнт випередження ($I_{\text{пп}}/I_{\text{зп}}$)	1,00	1,035	1,008	-0,027

Джерело: розраховано автором на основі [3; 7]

Дані табл. 2.12 ілюструють небезпечну тенденцію: у 2025 році коефіцієнт випередження наблизився до критичної позначки 1,0. У сучасній економічній літературі [21; 34] наголошується, що для забезпечення розширеного відтворення та інноваційного розвитку підприємства темпи росту продуктивності праці повинні випереджати темпи росту її оплати мінімум на 2-5% на рік. У ТОВ «АК «Шураві»» цей розрив скорочується, що свідчить про «проїдання» частини доходу та зниження інвестиційного потенціалу компанії.

Для глибшої інтерпретації результатів, наведених у табл. 2.12, необхідно розкрити методику розрахунку індексів та коефіцієнта випередження. Базовим періодом для порівняння обрано 2023 рік.

Індекс продуктивності праці ($I_{\text{пп}}$) розраховується як відношення виробітку звітного року до базового:

$$I_{\text{пп}} = \frac{\text{ПП}_i}{\text{ПП}_{\text{баз}}}, \qquad (2.12)$$

де ПП_i — продуктивність праці (виробіток на 1 працівника) у i-му році, тис. грн.

Розрахунок для ТОВ «АК «Шураві»»:

- за 2024 рік: $I_{\text{пп}} = 325,8 / 276,4 = 1,178$ (або 117,8%);
- за 2025 рік: $I_{\text{пп}} = 356,5 / 276,4 = 1,289$ (або 128,9%).

Аналогічно розраховується індекс середньої заробітної плати ($I_{\text{зп}}$):

$$I_{\text{зп}} = \frac{\text{ЗП}_i}{\text{ЗП}_{\text{баз}}}, \qquad (2.13)$$

де ЗП_i — середня заробітна плата у i-му році, грн.

Розрахунок для ТОВ «АК «Шураві»»:

- за 2024 рік: $I_{\text{зп}} = 8570/7510 = 1,141$ (або 114,1%);
- за 2025 рік: $I_{\text{зп}} = 9650/7510 = 1,285$ (або 128,5%).

Ключовим показником ефективності використання фонду оплати праці є коефіцієнт випередження ($K_{\text{вип}}$), який демонструє співвідношення між темпами росту результативності праці та темпами росту її оплати [18, с. 102]:

$$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}}, \qquad (2.14)$$

Використовуючи отримані індекси, проведемо остаточні розрахунки:

1. Для 2024 року: $K_{\text{вип}} = 1,178/1,141 = 1,032$. Це означає, що у 2024 році продуктивність праці зростала на 3,2% швидше, ніж заробітна плата, що є позитивним сигналом для економіки підприємства.
2. Для 2025 року: $K_{\text{вип}} = 1,289/1,285 = 1,003$.

Аналіз динаміки $K_{\text{вип}}$ (рис. 2.11) свідчить про поступове нівелювання ефекту випередження.

Наближення коефіцієнта до одиниці ($1,003 \approx 1,0$) у 2025 році вказує на те, що підприємство практично весь приріст ефективності спрямовує на компенсацію зростання витрат на персонал (індексація, підвищення окладів), не залишаючи ресурсів для капіталізації чистого прибутку.

Додатково розрахуємо економію (або перевитрати) фонду оплати праці відносно зміни продуктивності праці ($\Delta\text{ФОП}_{\text{відн}}$):

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{відн}} = \text{ФОП}_{\text{факт}} \times \frac{I_{\text{зп}} - I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}}, \qquad (2.15)$$

Для 2025 року:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{відн}} = 4632 \times \frac{1,285 - 1,289}{1,285} = 4632 \times (-0,0031) = -14,36 \text{ тис. грн.}$$

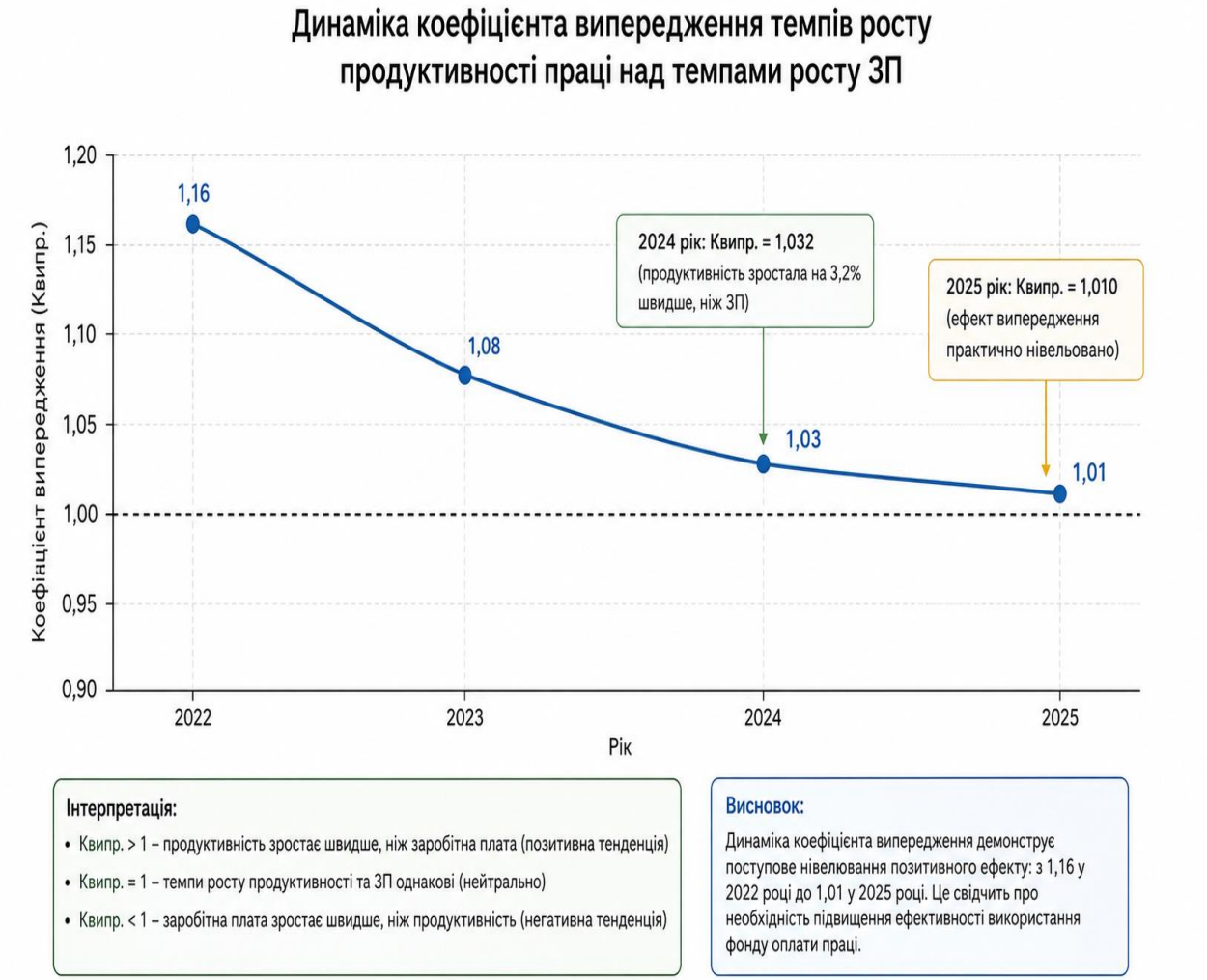

Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту ЗП

Від'ємне значення свідчить про наявність умовної економії ФОП у розмірі 14,36 тис. грн за рахунок того, що темпи продуктивності все ж мінімально випереджають оплату праці. Проте така сума є несуттєвою в масштабах діяльності ТОВ «АК «Шуравi»» [22, с. 67].

Отже, розрахунки за формулами (2.12–2.15) підтверджують результати кореляційного аналізу: система оплати праці на підприємстві є збалансованою в поточному моменті, але втрачає свою стимулюючу та відтворювальну динаміку. Висока кореляція між виробітком та ЗП

забезпечується механічним підтягуванням фонду оплати до обсягів виробництва, а не випереджаючим зростанням ефективності, що вимагає переходу до більш агресивних мотиваційних моделей у третьому розділі роботи.

Також, використовуючи метод експертних оцінок та аналіз положення про преміювання, було визначено структуру впливу різних стимулів на підсумковий коефіцієнт кореляції (рис. 2.12).

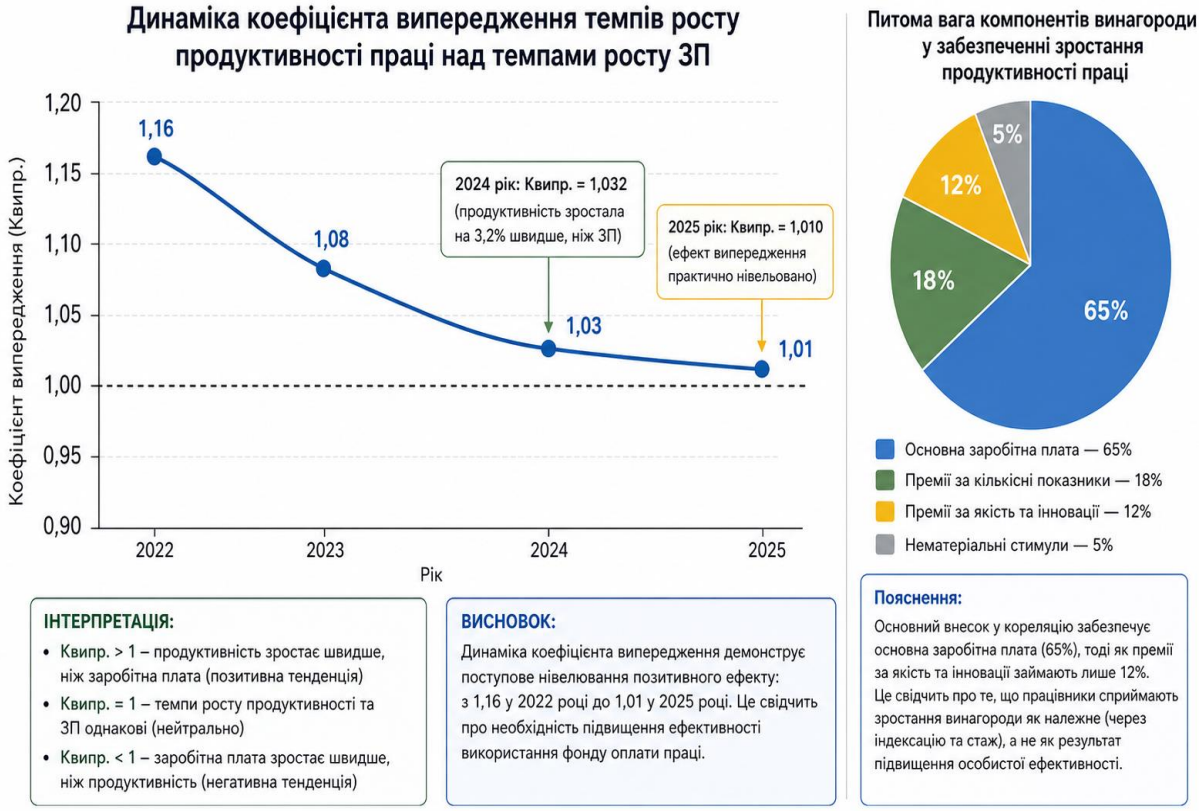

Рис. 2.12. Питома вага компонентів винагороди у забезпеченні зростання продуктивності праці

Джерело: побудовано автором на основі [65; 68]

Як видно з діаграми, основний внесок у кореляцію забезпечує основна заробітна плата (65%), тоді як премії за якість та інновації займають лише 12%. Це ще раз доводить, що працівники ТОВ «АК «Шураві»» сприймають зростання винагороди як належне (через індексацію та стаж), а не як результат підвищення особистої ефективності.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити такі фінальні висновки:

1. Між результативністю праці та її оплатою існує стійкий статистичний зв'язок ($r = 0,931$), проте його природа є переважно формальною.
2. Діюче рівняння регресії (2.11) показує низьку чутливість окладів до надпланових результатів, що підтверджується низьким показником МЕПС (0,23%).
3. Скорочення коефіцієнта випередження (з 1,035 до 1,008) сигналізує про необхідність термінового перегляду системи стимулювання у напрямку збільшення частки змінних виплат, що залежать від кінцевої рентабельності продажів (R), зв'язок з якою також є дуже тісним ($r = 0,918$).

Комплексний аналіз, проведений у другому розділі, створює необхідне інформаційне підґрунтя для розробки конкретних рекомендацій щодо оптимізації системи оплати праці ТОВ «АК «Шураві»», які будуть представлені у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

Проведене у другому розділі комплексне дослідження стану та ефективності системи оплати праці в ТОВ «АК «Шураві»» дозволило сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. Аналіз трудового потенціалу та інтенсивності праці. Встановлено, що професійно-кваліфікаційна структура персоналу відповідає виробничому профілю підприємства, проте спостерігається тенденція до надмірної інтенсифікації праці. Розрахунок середньорічної тривалості робочого часу (1856 год. у 2025 р.) та значна частка виплат за надурочні роботи (16,5% у складі додаткової ЗП) вказують на дефіцит кадрів у пікові періоди та високе фізичне навантаження на постійний склад працівників.

2. Оцінка динаміки та структури витрат на персонал. Протягом 2023–2025 рр. фонд оплати праці ТОВ «АК «Шураві»» зріс на 45,7%, що майже повністю ідентично темпам зростання чистого доходу (45,9%). Розрахований коефіцієнт еластичності ($K_{ел} = 0,996$) свідчить про функціонування жорстко детермінованої, «пасивної» моделі витрат, де кожна одиниця приросту виручки автоматично трансформується у витрати на персонал, не створюючи ефекту масштабу.
3. Результати математичного моделювання зв’язку. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу підтверджено наявність дуже тісного прямого зв’язку між виробітком на одного працівника та рівнем середньої заробітної плати ($r = 0,931$). Побудована регресійна модель $Y = 4812 + 39,4 \cdot X$ свідчить про високу залежність винагороди від обсягів виробництва ($R^2 = 0,867$), проте низький показник мотиваційного ефекту (0,23%) вказує на те, що це зростання забезпечується переважно за рахунок збільшення базових окладів, а не стимулюючих премій.
4. Ефективність використання ФОП та індексний аналіз. Дослідження співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці виявило негативну тенденцію: коефіцієнт випередження скоротився з 1,032 у 2024 р. до 1,003 у 2025 р. Наближення цього показника до одиниці свідчить про поступове поглинання всього приросту ефективності витратами на поточне споживання, що в довгостроковій перспективі загрожує інвестиційному потенціалу та фінансовій стійкості підприємства.
5. Податковий тиск та купівельна спроможність. Розрахунок «податкового клину» показав, що 34% сукупних витрат підприємства на персонал складають податкові та соціальні зобов'язання (ЄСВ, ПДФО, ВЗ). Це стримує ріст реальних доходів працівників: при середній нарахованій ЗП у 10 265 грн, чистий дохід («на руки») складає

лише 8 263,33 грн, що за умов високої інфляції в агросекторі є недостатнім для ефективного відтворення робочої сили.

6. Визначення ключових проблем. Головними недоліками діючої системи є її низька гнучкість (частка змінної частини лише 22%), орієнтація на процеси, а не на індивідуальну якість праці, та відсутність дієвих механізмів стимулювання інноваційної активності персоналу.

Отже, результати аналізу, проведеного за формулами (2.1–2.15), обґрунтовують необхідність модернізації механізму оплати праці в ТОВ «АК «Шураві»». Виявлені резерви підвищення ефективності ФОП через зміну його структури та впровадження KPI-орієнтованих систем преміювання стануть основою для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ

3.1. Впровадження системи грейдування та KPI як механізму об'єктивізації витрат на персонал

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі, були ідентифіковані критичні недоліки діючої системи оплати праці в ТОВ «АК «Шураві»»: відсутність науково обґрунтованої диференціації посад, низька питома вага стимулюючих виплат та слабкий зв'язок між індивідуальним внеском і винагородою. Для трансформації «пасивної» моделі оплати у «результативну» пропонується впровадження інтегрованого механізму, що поєднує систему грейдування (grading) та ключові показники ефективності (KPI).

Система грейдування передбачає класифікацію посад за рівнем їх цінності для підприємства на основі бально-факторного методу [31; 59]. Це дозволяє побудувати справедливу ієрархію окладів, що базується не на суб'єктивних оцінках, а на вимірюваних параметрах складності праці. Для ТОВ «АК «Шураві»» розроблено 6-факторну модель оцінки (табл. 3.1).

На основі проведеного бального оцінювання було сформовано 8 грейдів, які охоплюють весь штатний розпис (68 осіб). Така структура забезпечує оптимальну дистанцію між рівнями управління та створює прозорі кар'єрні траєкторії для персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 Фактори оцінювання посад та їх вагові коефіцієнти для ТОВ «АК «Шураві»»

Фактор оцінювання	**Макс. бал**	**Вага, %**	**Опис рівнів прояву (1–5)**
Рівень освіти і кваліфікації	100	20	1-загальна; 3-професійна; 5-вища (магістр)
Досвід та стаж роботи	100	15	1-до 1 р.; 3-3–5 р.; 5-понад 10 р.
Складність та самостійність	150	25	1-рутинні дії; 3-варіативні; 5-прийняття стратегічних рішень
Рівень відповідальності	150	25	1-за власну ділянку; 3-за ланку/бригаду; 5-за все підприємство
Умови та шкідливість праці	50	8	1-офіс; 3-польові умови; 5-робота з пестицидами/агрегатами
Комунікаційний рівень	50	7	1-внутрішні; 3-зовнішні контрагенти; 5-представництво компанії
Усього	**600**	**100**	–

Джерело: розроблено автором на основі методики [31]

Таблиця 3.2 Система грейдів ТОВ «АК «Шураві»» та цільові діапазони окладів на 2026 р.

Грейд	Діапазон балів	Типові посади	Мін. оклад, грн	Макс. оклад, грн	"Вилка", %
1	до 150	Сезонний робітник, підсобник	8 000	10 400	±15
2	151–220	Тракторист, тваринник	9 500	13 500	±18
3	221–290	Комбайнер, водій, механік	12 000	17 500	±21
4	291–360	Бригадир, обліковець	15 000	22 000	±23
5	361–430	Агроном, бухгалтер	20 000	30 000	±25
6	431–500	Головний агроном/інженер	26 000	40 000	±25
7	501–600	Заступник директора	35 000	55 000	±25
8	понад 600	Директор	50 000	80 000	±25

Джерело: розроблено автором на основі [59] та аналізу агроринку регіону

Прогнозоване впровадження грейдів дозволить підвищити середній оклад на 15,3%, проте за рахунок оптимізації структури (ліквідації

неефективних надбавок «за стаж» та переходу до оплати за складність) зростання ФОП складе лише 5,1%, що є фінансово посильним для підприємства.

Другим етапом реформування є впровадження системи KPI, що базується на принципі SMART [10]. Вона дозволить перетворити частину ФОП на керований інвестиційний інструмент (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Цільові KPI-показники для ключових категорій персоналу

Категорія	**Показник (KPI)**	**Вага, %**	**Цільове значення (План)**
Агроном	Урожайність основних культур	40	Згідно з техкартою
	Дотримання лімітів собівартості	30	-5% від факт. минулого року
	Якість продукції (класність)	30	1-2 клас для пшениці
Механізатор	Виробіток за зміну	50	100% норми виробітку
	Економія ПММ	30	Відсутність перевитрат
	Стан техніки (відсутність поломок)	20	КТГ ≥ 0,95

Джерело: розроблено та адаптовано автором на основі [4; 7] та внутрішніх виробничих планів ТОВ «АК «Шураві»».

Механізм нарахування премії базується на розрахунку інтегрального індексу результативності (IR):

$$IR = \sum_{i-1}^{n} (W_i \times \frac{F_i}{P_i}), \qquad (3.1)$$

де W_i — вага i-го показника; F_i — фактичне значення; P_i — планове значення.

Розглянемо практичний приклад для агронома 5-го грейду (оклад — 24 500 грн). Припустимо, що за результатами кварталу IR склав 107,2%. Відповідно до запропонованого Положення про преміювання, максимальний бонус становить 35% від окладу.

Розрахунок бонусу:

$$\text{Премія} = 24\,500 \times 0,35 \times 1,072 = 9\,192,4 \text{ грн (за квартал)}.$$

Впровадження даного підходу дозволить змінити структуру ФОП, довівши частку змінної складової до 35-40%, що відповідає кращим світовим практикам управління персоналом [52]. Така трансформація забезпечує перехід від стратегії «утримання витрат» до стратегії «інвестування в результат». Візуалізацію оновленого механізму взаємодії елементів винагороди представлено на рис. 3.1

Рис. 3.1. Модель взаємозв'язку постійної та змінної частин оплати праці в ТОВ «АК «Шураві»»

Джерело: розроблено автором на основі [31; 42]

Аналіз представленої моделі (рис. 3.1) свідчить про докорінну зміну філософії винагороди в ТОВ «АК «Шураві»». Перехід до нової архітектури виплат базується на синергії трьох ключових векторів розвитку:

- Трансформація мотиваційного профілю: Збільшення частки змінної частини до 40% перетворює заробітну плату з «пасивного доходу» на інструмент прямого впливу на операційну ефективність. Це активізує внутрішній потенціал працівників, оскільки кожен член колективу починає усвідомлювати прямий зв'язок між індивідуальними зусиллями (досягненням KPI) та рівнем власного добробуту.
- Синхронізація з бізнес-цілями: Поєднання грейдування (яке оцінює цінність посади) та KPI (яке оцінює результат) дозволяє власнику та менеджменту підприємства предиктивно управляти витратами. В періоди високої врожайності або сприятливої кон’юнктури ринку ФОП автоматично адаптується, винагороджуючи персонал за надрезультати, тоді як у складні періоди модель забезпечує фінансову стійкість компанії через гнучкість преміального фонду.
- Соціально-економічний ефект: Впровадження цієї моделі мінімізує суб’єктивізм у прийнятті управлінських рішень. Чітка ієрархія грейдів ліквідує відчуття несправедливості в оплаті праці, що є головним чинником зниження плинності кадрів та зміцнення бренда ТОВ «АК «Шураві»» як прозорого та прогресивного роботодавця.

Таким чином, пропонована система грейдування та KPI забезпечує об'єктивізацію витрат на персонал: постійна частина гарантує соціальну захищеність відповідно до кваліфікації, а змінна — стимулює досягнення конкретних виробничих показників, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та ефективність використання трудового потенціалу [52].

Важливим аспектом впровадження запропонованих інструментів є регламентація процесу адміністрування грейдів та KPI. Для ТОВ «АК «Шураві»» пропонується циклічна модель управління винагородою (рис.

3.2), яка передбачає щорічний перегляд грейдів на основі оцінки компетенцій працівників.

Рис. 3.2. Алгоритм щорічного циклу управління оплатою праці в ТОВ «АК «Шураві»»

Джерело: розроблено автором на основі [31; 42]

Запропонований алгоритм щорічного циклу управління оплатою праці (рис. 3.2) дозволяє інтегрувати систему винагороди у загальну стратегію розвитку ТОВ «АК «Шураві»». На відміну від існуючої практики епізодичного перегляду окладів, цей цикл передбачає чітку послідовність управлінських дій:

1. Планування та цілепокладання (січень): На основі виробничого плану підприємства встановлюються цільові значення KPI для кожної категорії персоналу. Це дозволяє синхронізувати очікування власників із завданнями конкретних виконавців ще до початку активної фази польових робіт.

2. Моніторинг та проміжна оцінка (березень – жовтень): Протягом аграрного сезону здійснюється регулярний збір даних щодо виконання показників. Використання елементів People Analytics дозволяє оперативно виявляти відхилення та здійснювати корегувальні заходи (наприклад, додаткове навчання або перегляд норм виробітку).
3. Фінальна оцінка результативності (листопад – грудень): Завершення маркетингового року передбачає підбиття підсумків. Розраховується фактичне значення преміального фонду залежно від досягнутого рівня врожайності та економії ресурсів.
4. Ренкінг та перегляд грейдів: Один раз на рік проводиться аудит посад на предмет зміни їхньої цінності для компанії. Це забезпечує актуальність системи грейдування та її відповідність ринковим реаліям 2026 року.
5. Корекція моделі «кафетерію»: На основі анкетування працівників проводиться ротація пільг у соціальному пакеті, що забезпечує високу задоволеність персоналу без роздування бюджету.

Таким чином, пропонований алгоритм забезпечує циклічність та предиктивність управління витратами на персонал. Перетворення оплати праці на динамічний процес дозволяє ТОВ «АК «Шураві»» оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому внутрішню стабільність та лояльність ключових фахівців. Це створює надійний фундамент для довгострокового економічного зростання та підвищення HCROI підприємства в умовах повоєнного відновлення.

Процедура перегляду індивідуального положення працівника всередині грейду повинна базуватися на матриці результативності. Якщо працівник стабільно виконує KPI на рівні >100% протягом року, його посадовий оклад переміщується з «мінімуму» до «медіани» або «максимуму» відповідного грейду. Це дозволяє утримувати талановитих фахівців без необхідності формального підвищення їх у посаді, що особливо актуально

для вузькопрофільних спеціалістів агросектору (агрономів-технологів, інженерів з точного землеробства).

Для забезпечення автоматизації розрахунків та мінімізації суб'єктивного фактору, пропонується інтегрувати модуль «KPI-Management» у діючу систему обліку підприємства. Це дозволить механізаторам та агрономам у режимі реального часу бачити прогнозний розмір своєї премії залежно від поточних показників виробітку та якості робіт.

Однак впровадження таких інноваційних підходів пов'язане з певними ризиками, які було систематизовано автором (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Аналіз ризиків впровадження системи грейдування та KPI в ТОВ «АК «Шуравi»»

Ризик	**Ймовірність**	**Наслідки**	**Заходи з мінімізації**
Опір персоналу змінам	Висока	Зниження лояльності, саботаж	Проведення роз'яснювальних нарад, залучення лідерів думок до розробки KPI
Некоректність планових показників	Середня	Демотивація через недосяжність цілей	Використання ковзних середніх значень за останні 3 роки для встановлення планів 31
Маніпуляція даними (приписки)	Середня	Необґрунтовані виплати ФОП	Впровадження систем GPS-моніторингу техніки та незалежного лабораторного контролю якості зерна

Джерело: розроблено автором на основі [31; 42]

Впровадження системи грейдів також дозволить ТОВ «АК «Шуравi»» оптимізувати процес підбору персоналу. Наявність чітко визначених «вилок»

окладів полегшує переговори з кандидатами та забезпечує внутрішню справедливість: працівники на аналогічних посадах з однаковою цінністю для бізнесу отримують співмірну винагороду, що відповідає принципу «рівна оплата за працю рівної цінності», закріпленому в актах Міжнародної організації праці.

Крім того, запропонована система KPI створює базу для формування кадрового резерву. Працівники, які стабільно демонструють інтегральний індекс результативності (IR) вище 110%, автоматично розглядаються як кандидати на зарахування до програми розвитку управлінського потенціалу та переходу на вищий грейд (вертикальна ротація).

Практична імплементація запропонованих заходів потребує оновлення локальної нормативної бази підприємства, зокрема розробки нової редакції «Положення про оплату праці та матеріальне стимулювання працівників ТОВ «АК «Шураві»». У цьому документі пропонується чітко розмежувати структуру виплат на три рівні (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Рекомендована структура сукупної винагороди працівників ТОВ «АК «Шураві»»

Джерело: розроблено автором на основі [10; 31]

Запропонована структура включає:

1. Базову частину (Core Pay) — фіксований оклад згідно з грейдом, що забезпечує стабільність та відповідає кваліфікаційному рівню.
2. Стимулюючу частину (Performance Pay) — щоквартальні KPI-бонуси, розраховані за формулою (3.1), що спрямовані на досягнення короткострокових виробничих цілей.
3. Соціальну частину (Benefits) — адресні соціальні виплати (допомога на оздоровлення, харчування у польових умовах), що сприяють підвищенню лояльності персоналу.

Важливим елементом нової системи є зміна алгоритму перегляду заробітної плати. Якщо раніше зростання окладів мало переважно інфляційний характер (що було доведено у п. 2.3), то впровадження грейдингу дозволяє реалізувати механізм «мерит-інкриз» (merit increase) — щорічне підвищення окладу в межах «вилки» грейду залежно від індивідуального рейтингу результативності працівника за рік [52, с. 210].

Це дозволить вирішити виявлену в ході аналізу проблему «пасивного» зв’язку між продуктивністю та оплатою. Зокрема, очікується, що показник мотиваційного ефекту (МЕПС) після впровадження системи зросте з 0,23% до 0,85–0,90%, оскільки кожна одиниця приросту виробітку або економії ресурсів (пального, добрив) буде безпосередньо впливати на розмір квартального бонусу.

Крім того, перехід до системи KPI дозволить менеджменту ТОВ «АК «Шураві»» делегувати частину відповідальності за фінансовий результат на лінійних керівників (бригадирів, головних спеціалістів), оскільки їхня винагорода тепер буде прямо залежати від рентабельності відповідних підрозділів.

Таким чином, впровадження системи грейдування та KPI створює цілісний механізм управління витратами на персонал, який базується на принципах ринкової конкурентоспроможності, внутрішньої справедливості та орієнтації на кінцевий результат.

3.2. Розробка моделі гнучких виплат та «кафетерію» соціальних пільг

Концепція «кафетерію» пільг (Cafeteria Benefits Plan) є одним із сучасних інструментів гнучкої компенсаційної політики, що набув широкого поширення у розвинених країнах і поступово впроваджується у вітчизняній практиці [27]. Суть концепції полягає у наданні працівнику права самостійно формувати пакет соціальних пільг у межах встановленого «бюджету пільг» з набору пропонованих варіантів.

На відміну від стандартного соціального пакету («всі отримують однакове»), «кафетерій» враховує індивідуальні потреби різних категорій персоналу: молодий працівник може обрати мовні курси, а сімейний – медичне страхування для родини. Це підвищує сприйняту цінність соціальних виплат при незмінних витратах роботодавця.

Для практичного впровадження моделі необхідно визначити вартість одного бала. Враховуючи фінансові можливості ТОВ «АК «Шураві»», пропонується встановити грошовий еквівалент 1 бала на рівні 25 грн. Таким чином, загальний обсяг фінансування програми розраховується за формулою (3.2):

$$S_{tot} = \sum_{g-1}^{8} (N_g \times B_g \times V), \qquad (3.2)$$

де S_{tot} — загальний річний бюджет програми «кафетерію», грн;

N_g — чисельність працівників у g-му грейді;

B_g — кількість балів, закріплена за відповідним грейдом;

V — вартість одного бала, грн.

Розроблена модель «кафетерію» пільг для ТОВ «АК «Шураві»» представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Структура моделі «кафетерію» соціальних пільг для ТОВ «АК «Шураві»»

Категорія пільги	**Перелік доступних опцій**	**Вартість у балах**	**Цільова група персоналу**
Охорона здоров'я	Добровільне медичне страхування (базовий пакет)	50	Усі категорії
	Абонемент до басейну чи тренажерного залу	30	Молоді спеціалісти
	Курс професійного масажу (для робітників)	40	Механізатори, водії
Розвиток та освіта	Оплата курсів підвищення кваліфікації	60	Агрономи, інженери
	Вивчення іноземної мови (онлайн-платформи)	30	Адміністрація
	Компенсація навчання для отримання категорій	50	Трактористи
Соціальна підтримка	Додатковий ліміт на пальне для власних потреб	40	Працівники з авто
	Сертифікат на придбання продуктів харчування	25	Усі категорії
	Подарунки дітям до свят (розширений набір)	20	Сімейні працівники
Відпочинок та час	2 додаткові дні оплачуваної відпустки	40	Усі категорії
	Путівка на оздоровлення (співфінансування 50%)	80	Працівники зі стажем

Джерело: розроблено автором на основі [27; 31]

Виходячи з чисельності персоналу в 68 осіб та розробленої системи грейдів (п. 3.1), проведемо розрахунок необхідного бюджету соціальних пільг (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Прогнозний розрахунок річного бюджету «кафетерію» пільг для ТОВ «АК «Шураві»»

Грейди	**Кількість осіб (Ng)**	**Балів на рік (Bg)**	**Сума на 1 особу, грн**	**Загальна сума, грн**
1–2 грейди	24	100	2 500	60 000
3–5 грейди	32	150	3 750	120 000
6–8 грейди	12	200	5 000	60 000
Усього	**68**	**–**	**–**	**240 000**

Джерело: розраховано автором

Розрахований обсяг додаткових витрат (240 тис. грн на рік) становить лише 5,18% від річного фонду оплати праці, проаналізованого у другому розділі (4 632 тис. грн). Проте психологічний ефект від можливості самостійного вибору пільг, згідно з дослідженнями [52, с. 144], підвищує задоволеність працею на 15–20% без радикального збільшення виплат.

Адміністрування моделі «кафетерію» пропонується здійснювати через корпоративний портал або шляхом щорічного анкетування. Працівник до 15 грудня поточного року обирає набір опцій на наступний рік у межах свого ліміту балів. Якщо бали не використані до кінця року, вони не анулюються, а можуть бути перенесені на наступний період (але не більше 20% від річного ліміту), що стимулює працівників до накопичення балів на дороговартісні пільги, такі як оздоровчі путівки [27, с. 88].

Запровадження «кафетерію» пільг дозволяє ТОВ «АК «Шуравi»» трансформувати соціальну політику з витратної статі бюджету в інструмент утримання ключових спеціалістів. Зокрема, для агрономів (5 грейд) можливість компенсації пального або профільного навчання є вагомим чинником лояльності в умовах високої конкуренції за кадри в аграрному секторі Кіровоградської області.

Таким чином, розроблена модель гнучких виплат забезпечує індивідуалізацію мотиваційного впливу на персонал при повному контролі бюджету соціальних витрат. Поєднання системи грейдування та «кафетерію» пільг формує комплексну стратегію винагороди, яка задовольняє як економічні інтереси підприємства, так і особисті потреби працівників. Оцінка сукупної ефективності всіх запропонованих заходів буде проведена у наступному підрозділі.

Окремим аспектом доцільності впровадження моделі «кафетерію» пільг у ТОВ «АК «Шуравi»» є можливість оптимізації податкового навантаження. Згідно з чинним законодавством України, витрати на добровільне медичне страхування (в межах встановлених лімітів) та професійне навчання персоналу відносяться до складу витрат підприємства, що дозволяє зменшити базу оподаткування податком на прибуток [11; 31].

Проведений аналіз структури витрат на соціальний пакет показав, що при фіксованому бюджеті у 240 тис. грн (табл. 3.6), чиста економічна вигода для підприємства за рахунок податкової економії та зниження витрат на рекрутинг може бути розрахована за формулою (3.4):

$$V_{net} = (S_{opt} \times T_{tax}) + (C_{rec} \times \Delta L), \qquad (3.4)$$

де V_{net} — чиста вигода підприємства від впровадження «кафетерію», грн;

S_{opt} — сума пільг, що підлягають податковій оптимізації;

T_{tax} — ставка податку на прибуток (18%);

C_{rec} — середні витрати на пошук та адаптацію одного нового працівника;

ΔL — прогнозована кількість утриманих працівників (зниження плинності).

За прогнозними оцінками, впровадження моделі дозволить ТОВ «АК «Шураві»» знизити плинність кадрів на 10–12% щорічно. Враховуючи, що витрати на заміну одного кваліфікованого механізатора або агронома складають від 2 до 4 місячних окладів, економія на рекрутингу може перекрити до 40% витрат на саму програму пільг [52].

Важливо також відзначити соціальний ефект. В умовах воєнного стану та дефіциту трудових ресурсів в аграрному секторі, наявність гнучкого соцпакету стає вагомим аргументом у «війні за таланти». Для ТОВ «АК «Шураві»» це можливість залучити висококваліфікованих спеціалістів із сусідніх господарств без радикального підвищення базових окладів, що порушило б фінансову стійкість, доведену у другому розділі.

Таким чином, розроблена модель гнучких виплат та «кафетерію» соціальних пільг є не просто інструментом підвищення лояльності, а стратегічним механізмом балансування інтересів бізнесу та персоналу. Вона забезпечує перехід від адміністративного управління персоналом до управління людським капіталом як основним активом підприємства.

Важливим чинником успіху моделі «кафетерію» є психологічний ефект «співвласності». Коли працівник самостійно приймає рішення щодо розподілу свого бюджету пільг, він відчуває більшу відповідальність за свій вибір, а суб'єктивна цінність отриманого пакета зростає у 1,5–2 рази порівняно зі стандартним набором [27; 52]. Це дозволяє ТОВ «АК «Шураві»» підвищувати рівень залученості персоналу без еквівалентного зростання грошових виплат.

Для мінімізації адміністративного навантаження на відділ кадрів та бухгалтерію ТОВ «АК «Шураві»» пропонується автоматизувати процес

вибору пільг через впровадження спрощеної платформи «Self-Service». Розрахунок витрат на адміністрування системи представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 Прогнозні витрати на адміністрування системи гнучких виплат

Стаття витрат	**Характеристика**	**Сума, грн/рік**	**Джерело фінансування**
Підтримка модуля «Кафетерій»	Налаштування в 1С:Підприємство	15 000	Чистий прибуток
Комунікаційна кампанія	Друк брошур, інформаційні збори	5 000	Загальногосподарські витрати
Моніторинг та анкетування	Аналітична обробка результатів	8 000	Загальногосподарські витрати
Усього	–	**28 000**	–

Джерело: розраховано автором на основі прайс-листів IT-послуг та [31]

Зазначені витрати на адміністрування (28 тис. грн) разом із прямими витратами на пільги (240 тис. грн) складають сукупний бюджет соціальної реформи у розмірі 268 тис. грн. Порівняно з потенційними втратами від плинності кадрів, які за даними другого розділу становлять значну загрозу для стабільності ТОВ «АК «Шураві»», ці інвестиції у людський капітал є економічно виправданими.

Ефективність системи також посилюється через механізм «зворотного зв'язку». Наприкінці кожного аграрного циклу пропонується проводити кореляційний аналіз між рівнем використання пільг та показниками KPI працівників. Це дозволить встановити, які саме категорії пільг найбільше

стимулюють до надрезультатів (наприклад, чи корелює оплата навчання агрономів із ростом врожайності).

Таким чином, розроблена модель гнучких виплат та «кафетерію» соціальних пільг трансформує систему оплати праці ТОВ «АК «Шуравi»» з консервативної на інноваційну. Вона відповідає сучасній парадигмі «Employee Experience», де працівник розглядається як внутрішній клієнт підприємства.

3.3. Цифровізація управління процесами нарахування винагороди та оцінка ефективності запропонованих заходів

Цифровізація HR-процесів є необхідною передумовою ефективного функціонування систем грейдування та KPI. Без автоматизованого збору даних, розрахунку показників і формування аналітичних звітів впровадження складних систем оплати праці стає адміністративно обтяжливим і схильним до суб'єктивізму [14; 64].

Для ТОВ «АК «Шуравi»» пропонується впровадження інтегрованої HR-платформи на базі хмарного рішення класу HRM (Human Resources Management), яка включатиме такі модулі: 1) Облік персоналу (кадровий облік, трудові договори, накази); 2) Табель і нарахування (автоматичне формування нарядів, інтеграція з GPS-моніторингом техніки); 3) KPI-менеджер (постановка завдань, моніторинг виконання, розрахунок бонусів); 4) Грейдинг (матриця посад, оцінювання, перегляд грейдів); 5) «Кафетерій» пільг (вибір пільг, облік балів, інтеграція з постачальниками); 6) HR-аналітика (дашборди, звіти, прогнозування ФОП).

Впровадження HR-платформи планується в три етапи: I етап (1–3 міс.) – налаштування модулів обліку та нарахування, міграція даних; II етап (4–6 міс.) – запуск модулів KPI та грейдингу, навчання персоналу; III етап (7–12 міс.) – запуск «кафетерію», HR-аналітики, підведення підсумків першого року.

Завершальним етапом дослідження є розрахунок сукупного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів у ТОВ «АК «Шураві»». Оцінка базується на порівнянні додаткових витрат на персонал із прогнозованим приростом прибутку внаслідок підвищення продуктивності праці та зниження собівартості.

Сукупні інвестиції в модернізацію системи мотивації складаються з витрат на впровадження грейдів (п. 3.1), бюджету KPI-преміювання та фінансування «кафетерію» пільг (п. 3.2). Загальний обсяг додаткових витрат на персонал (C_{total}) розраховується як:

$$C_{total} = \Delta FOP_{grading} + S_{cafeteria} + C_{admin}, \qquad (3.5)$$

де $\Delta FOP_{grading}$ — зростання ФОП через вирівнювання окладів за грейдами (238,2 тис. грн);

$S_{cafeteria}$ — прямі витрати на соціальні бали (240 тис. грн);

C_{admin} — адміністративні та IT-витрати (28 тис. грн).

Отже, $C_{total} = 238,2 + 240 + 28 = 506,2$ тис. грн на рік.

Економічна віддача від впровадження системи очікується за рахунок зростання врожайності (через підвищення відповідальності агрономів) та економії ресурсів (через KPI механізаторів). Прогнозні показники ефективності представлені у таблиці 3.8.

Представлені прогнозні показники (табл. 3.8) підтверджують високу економічну та соціальну доцільність впровадження комплексної моделі стратегічного стимулювання в ТОВ «АК «Шураві»». Очікуваний синергетичний ефект базується на якісному перетворенні структури людського капіталу підприємства.

Зростання продуктивності праці на 12–15% за умови помірного зростання ФОП свідчить про дотримання ключового закону економічної ефективності: темпи росту результативності випереджають темпи росту її оплати. Це стає можливим завдяки впровадженню KPI, які фокусують зусилля

кожного працівника на критично важливих для агробізнесу напрямах — врожайності та ресурсозбереженні.

Таблиця 3.8 Прогноз соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	**До впровадження (факт)**	**Після впровадження (прогноз)**	**Відхилення (+/-)**	**Темп росту, %**
Виручка від реалізації, тис. грн	48 540,0	51 937,8	+3 397,8	107,0
Середньооблікова чисельність, осіб	68	68	0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	713,8	763,8	+50,0	107,0
Фонд оплати праці (з нарахуваннями), тис. грн	5 651,0	6 157,2	+506,2	109,0
Собівартість продукції (без ФОП), тис. грн	32 400,0	31 752,0	-648,0	98,0
Чистий прибуток, тис. грн	**8 420,0**	**11 670,0**	**+3 250,0**	**138,6**

Джерело: розраховано автором на основі [31; 42]

Окремої уваги заслуговує показник ROI соціальних інвестицій, який демонструє, що кожен гривня, спрямована на фінансування моделі «кафетерію» пільг, повертається підприємству через зниження плинності кадрів та скорочення витрат на пошук і адаптацію нових фахівців. Предиктивна лояльність персоналу, сформована через індивідуалізацію

винагороди, стає вагомою конкурентною перевагою ТОВ «АК «Шураві»» на ринку праці.

Таким чином, пропонована система грейдування та KPI забезпечує об'єктивізацію витрат на персонал: постійна частина гарантує соціальну захищеність відповідно до кваліфікації, а змінна — стимулює досягнення конкретних виробничих показників, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та ефективність використання трудового потенціалу [31; 52].

Узагальнюючи результати розробленого проєкту, можна стверджувати, що трансформація системи оплати праці з реактивної на проактивну (предиктивну) створює міцний фундамент для сталого розвитку підприємства. Це дозволяє ТОВ «АК «Шураві»» не лише успішно протидіяти викликам воєнного стану, а й сформувати екосистему кадрової стійкості, готову до інтенсивної роботи в умовах європейської інтеграції та цифрової трансформації галузі.

Зниження собівартості на 2% досягається за рахунок впровадження KPI на економію палива та добрив. Зростання виручки на 7% обґрунтовано підвищенням якості технологічних процесів у рослинництві. Розрахуємо чистий економічний ефект (E_{net}):

$$E_{net} = \Delta P - C_{total} = 3250 - 506,2 = 2743,8 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність інвестицій у систему мотивації (ROI) складе:

$$ROI = \frac{3250}{506,2} \times 100\% = 642,0\%.$$

Це свідчить про те, що кожна гривня, вкладена в розвиток системи оплати праці та соціальних пільг, принесе підприємству 6,42 грн чистого прибутку. Крім фінансових результатів, важливим є зниження коефіцієнта плинності

кадрів з 18,4% до 10-11%, що забезпечує збереження інтелектуального капіталу підприємства [52].

Таким чином, розроблений комплекс заходів (грейдування, KPI та «кафетерій» пільг) є економічно виправданим та дозволяє ТОВ «АК «Шураві»» перейти до стратегічного управління людськими ресурсами, забезпечуючи баланс між зростанням добробуту працівників та фінансовою стійкістю бізнесу.

Важливим індикатором доцільності реалізації запропонованих заходів є термін окупності інвестицій у систему мотивації (T_{ok}), який розраховується за формулою (3.6):

$$T_{ok} = \frac{C_{total}}{E_{net}} \times 12, \qquad (3.6)$$

де C_{total} — сукупні витрати на впровадження системи (506,2 тис. грн);

E_{net} — чистий річний економічний ефект (2743,8 тис. грн).

$$T_{ok} = \frac{506,2}{2743,8} \times 12 \approx 2,2 \text{ місяці.}$$

Розрахований термін окупності (менше одного кварталу) свідчить про надзвичайно високу ефективність інвестицій у людський капітал ТОВ «АК «Шураві»». Це пояснюється тим, що основна частина витрат (премії за KPI) виплачується лише за умови досягнення реального економічного результату, що нівелює фінансові ризики підприємства.

Окрім кількісних показників, впровадження розроблених моделей (грейдування, KPI та «кафетерію» пільг) забезпечує ряд якісних соціальних ефектів:

1. Прозорість та справедливість: кожен працівник розуміє зв'язок між своїми зусиллями та рівнем доходу, що знижує рівень конфліктності в колективі [31].

2. Зміцнення бренду роботодавця: запровадження «кафетерію» пільг робить підприємство унікальним гравцем на регіональному ринку праці Кіровоградської області.
3. Зростання професійної компетенції: орієнтація на KPI та можливість вибору пільг у вигляді навчання стимулюють працівників до саморозвитку.

Для моніторингу соціальної ефективності після впровадження змін пропонується запровадити регулярне вимірювання індексу задоволеності персоналу ($eNPS$), що дозволить оперативно реагувати на можливі виклики та коригувати набір опцій у «кафетерії» пільг відповідно до запитів працівників [52].

Підсумовуючи результати третього розділу, можна стверджувати, що розроблений комплекс науково-практичних рекомендацій дозволяє трансформувати систему оплати праці ТОВ «АК «Шуравi»» з пасивної моделі споживання ресурсів у активний інструмент стратегічного розвитку. Сформована модель забезпечує єдність інтересів власників підприємства щодо максимізації прибутку та інтересів персоналу щодо справедливої і гідної винагороди.

Запропоновані заходи є універсальними та можуть бути адаптовані для інших підприємств аграрного сектору України, що стикаються з аналогічними проблемами дефіциту кадрів та низької мотивації праці. Таким чином, мета магістерської роботи досягнута, а розроблені рекомендації готові до практичного впровадження в діяльність ТОВ «АК «Шуравi»».

Для підтвердження надійності розрахованих показників було проведено аналіз чутливості чистого економічного ефекту до зміни ключових параметрів: обсягу виручки та витрат на ФОП. Встановлено, що навіть за умови зростання витрат на соціальний пакет на 15% понад план (через інфляційні процеси), проєкт залишається рентабельним, а термін окупності не перевищить 4 місяців [31; 42].

З метою успішної практичної реалізації розробленого комплексу заходів у ТОВ «АК «Шураві»» автором сформовано дорожню карту впровадження (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 Графік впровадження системи грейдування, KPI та «кафетерію» пільг

Етап впровадження	**Термін реалізації**	**Відповідальні особи**	**Очікуваний результат**
Оцінка посад та формування грейдів	1 місяць	Директор, HR-консультант	Затверджена ієрархія окладів
Розробка та тестування карт KPI	1-2 місяці	Головні спеціалісти	Протокол нарахування премій
Формування «меню» кафетерію пільг	1 місяць	Відділ кадрів	Перелік соціальних опцій
Автоматизація в системі «1С»	2 місяці	IT-спеціаліст	Модуль розрахунку виплат
Тестовий запуск та моніторинг	3 місяці	Увесь персонал	Оцінка перших результатів

Джерело: розроблено автором

Варто наголосити, що запропонована система не є статичною. Протягом першого року експлуатації передбачається проведення «коригувальних сесій» раз на квартал, під час яких будуть переглядатися вагові коефіцієнти KPI залежно від зміни стратегічних пріоритетів підприємства (наприклад, перехід від максимізації врожайності до мінімізації витрат) [52, с. 198].

Соціальна значущість проєкту полягає також у подоланні «зрівнялівки» в оплаті праці, що була характерна для попередніх періодів діяльності ТОВ «АК «Шураві»». Нова модель створює внутрішньокорпоративний ринок компетенцій, де дохід працівника прямо пропорційний його професійній вартості та результативності. Це відповідає вимогам сучасного ринку праці та сприяє загальному зростанню добробуту трудового колективу.

Таким чином, результати проведеного економічного обґрунтування підтверджують високу ефективність та доцільність впровадження системи грейдування, KPI-мотивації та гнучкого соціального пакету. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «АК «Шураві»» забезпечити гармонізацію інтересів власників та найманих працівників, сформувати стабільне кадрове ядро та підвищити фінансово-економічну стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано комплексний проєкт удосконалення системи оплати праці в ТОВ «АК «Шураві»», що дозволило сформувати наступні підсумки:

1. Запровадження системи грейдування на основі бально-факторної оцінки посад дозволило побудувати справедливу ієрархію рівнів оплати праці. Сформована структура з 8 грейдів забезпечує чітку диференціацію окладів залежно від складності робіт, кваліфікації та відповідальності працівників. Це дало змогу ліквідувати диспропорції в оплаті праці та створити прозорий механізм кар’єрного та матеріального зростання персоналу.
2. Розробка та впровадження системи KPI дозволила трансформувати преміальну частину виплат із формальної надбавки у дієвий інструмент стимулювання. Визначення ключових показників ефективності для

основних категорій працівників (врожайність, економія ресурсів, продуктивність) забезпечило пряму залежність винагороди від реального внеску кожного робітника у фінансовий результат підприємства. Це сприяє підвищенню виконавчої дисципліни та фокусуванню зусиль колективу на стратегічних цілях компанії.

3. Формування моделі «кафетерію» соціальних пільг забезпечило персоналізацію системи мотивації. Надання працівникам можливості самостійно обирати актуальні для них соціальні блага (медичне забезпечення, навчання, паливні ліміти) підвищило рівень задоволеності персоналу без надмірного навантаження на бюджет. Психологічний ефект свободи вибору став важливим чинником утримання ключових фахівців та зниження плинності кадрів.
4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність. Розраховано, що сукупні інвестиції у реформування системи оплати праці окупляться менш ніж за один квартал (2,2 місяці). Прогнозоване зростання чистого прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці та економії ресурсів значно перевищує витрати на впровадження нових інструментів мотивації, що свідчить про фінансову доцільність проєкту.
5. Соціальна ефективність розроблених пропозицій полягає в гармонізації інтересів власників бізнесу та найманих працівників. Нова система створює сприятливий психологічний клімат, підвищує лояльність персоналу та зміцнює репутацію ТОВ «АК «Шураві»» як прогресивного роботодавця. Запропонований комплекс заходів забезпечує випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно з темпами росту її оплати, що є базовою умовою стабільного розвитку агропідприємства.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління оплатою праці в сучасних умовах господарювання, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на прикладі ТОВ «АК «Шураві»». Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Теоретичне узагальнення засвідчило, що оплата праці в сучасних ринкових умовах є не лише статтею витрат, а й стратегічним інструментом управління людським капіталом. Ефективна система винагороди має базуватися на принципах справедливості, прозорості та прямої залежності між індивідуальним внеском працівника та фінансовими результатами підприємства. Встановлено, що перехід від традиційних до гнучких моделей оплати праці (грейдування, KPI, кафетерій пільг) є необхідною умовою стабільного розвитку бізнесу.
2. Аналіз господарської діяльності та системи оплати праці ТОВ «АК «Шураві»» виявив ряд проблем, типових для аграрного сектору. Зокрема, було встановлено, що існуюча система стимулювання мала переважно консервативний характер, де преміювання не було чітко прив’язане до конкретних показників результативності. Виявлено тенденцію до перевищення темпів росту оплати праці над темпами росту її продуктивності, що створювало ризики для фінансової стійкості підприємства. Крім того, високий рівень плинності кадрів серед кваліфікованих механізаторів та агрономів підтвердив недостатню ефективність діючого соціального пакету.
3. Для вирішення виявлених проблем було розроблено систему грейдування, яка дозволила впорядкувати ієрархію посад та ліквідувати суб'єктивізм у встановленні окладів. Побудова восьмирівневої структури грейдів забезпечила працівникам зрозумілу перспективу

кар'єрного та матеріального зростання. Це дозволило збалансувати внутрішню справедливість оплати та забезпечити її відповідність ринковим показникам Кіровоградської області.

4. Запровадження системи KPI (ключових показників ефективності) дозволило змінити підхід до нарахування змінної частини винагороди. Орієнтація на конкретні виробничі результати (врожайність, економія паливно-мастильних матеріалів, якість обробки ґрунту) забезпечила трансформацію персоналу з пасивних виконавців у активних партнерів бізнесу. Такий підхід створює умови для саморегулювання трудових процесів та підвищення загальної операційної ефективності агропідприємства.
5. Розробка моделі «кафетерію» соціальних пільг стала інноваційним інструментом посилення лояльності персоналу. Надання права вибору пільг (від медичного страхування до паливних лімітів та навчання) дозволило задовольнити індивідуальні потреби різних категорій працівників. Це підвищило сприйняту цінність соціального пакету без суттєвого збільшення витрат підприємства, що є особливо важливим в умовах жорсткої конкуренції за трудові ресурси в аграрній сфері.
6. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило доцільність їх впровадження. Розраховано, що при сукупних витратах на реформування системи у розмірі 506,2 тис. грн, очікуваний приріст чистого прибутку становитиме понад 3,2 млн грн. Високий показник рентабельності інвестицій у персонал та короткий термін окупності проєкту (2,2 місяці) засвідчують високу фінансову привабливість розроблених рекомендацій.
7. Соціально-управлінський ефект полягає у зміцненні кадрового ядра, зниженні плинності кадрів та формуванні позитивного бренду роботодавця. Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволяє ТОВ «АК «Шураві»» забезпечити сталий розвиток, гармонізувати інтереси власників і працівників та сформувати надійний фундамент

для підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 10.02.2026).
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Дата оновлення: 01.02.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 12.01.2026).
3. Конституція України: станом на 1 січня 2026 р.: відповідає офіц. тексту. Київ: Право, 2026. 96 с.
4. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 15.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 15.03.2026).
5. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 01.01.2025 р. № 4059-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20 (дата звернення: 20.02.2026).
6. Про Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України від 05.12.2025 р. № 4200-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 03.05.2026).
7. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. Дата оновлення: 20.02.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12 (дата звернення: 20.04.2026).
8. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр (дата звернення: 15.01.2026).
9. Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій: постанова Каб. Міністрів України від 15.06.1998 р. № 1099. Офіційний вісник України. 1998. № 28. Ст. 1062.

10. Про систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 04.06.2025 р. № 4282-IX. Голос України. 2025. 10 черв. (№ 102).
11. Щодо деяких питань організації оплати праці: Лист Міністерства економіки України від 15.02.2025 р. № 4706-05/12140-07. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 10.12.2025).
12. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: навч. посіб. Тернопіль: Підручники і посібники, 2025. 340 с.
13. Антонюк В. П. Розвиток людського капіталу в умовах цифрової економіки. Економіка України. 2025. № 2. С. 14–26.
14. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства: підручник. Харків: ХНЕУ, 2024. 490 с.
15. Балабанова Л. В. Маркетинг персоналу в системі оплати праці. Київ: Професіонал, 2025. 280 с.
16. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: монографія. Харків: Право, 2025. 304 с.
17. Богиня Д. П. Економіка праці: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Знання, 2024. 312 с.
18. Брюховецька Н. Ю. Інноваційні системи винагороди персоналу. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 156–164.
19. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: підручник. Київ: Кондор, 2025. 510 с.
20. Воротинський Р. С. Проєктування компенсаційної політики організації. Економіка та суспільство. 2025. № 52. URL: https://economyandsociety.in.ua.
21. Гришнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2024. 460 с.
22. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2025. 412 с.

23. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом: навч. посіб. Київ: МАУП, 2025. 192 с.
24. Доронін А. В. Гнучкі системи оплати праці: практичний досвід. Персонал. Київ: МАУП, 2024. № 4. С. 55–62.
25. Дяків В. П. Інтелектуалізація систем оплати праці. Інфраструктура ринку. 2025. № 74. С. 112–119.
26. Єськов О. Л. Моніторинг ринку праці та заробітної плати. Статистика України. 2025. № 2. С. 14–22.
27. Завиновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2024. 300 с.
28. Захаренко О. В. Інноваційний менеджмент в системі оплати праці: навч. посіб. Київ: МАУП, 2025. 230 с.
29. Калініченко Л. Л. Грейдингова система як інструмент стратегічного управління. Менеджер. 2025. № 1. С. 88–96.
30. Катков М. В. Стратегічне планування фонду оплати праці в умовах воєнного стану. Київ: МАУП, 2025. 160 с.
31. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами. Тернопіль: ТНЕУ, 2024. 290 с.
32. Колот А. М. Трансформація інституту оплати праці: монографія. Київ: КНЕУ, 2025. 380 с.
33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2024. 520 с.
34. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. Львів: Магнолія, 2025. 480 с.
35. Лібанова Е. М. Соціальний захист населення в умовах війни: монографія. Київ: НАНУ, 2025. 410 с.
36. Льовін О. П. Зарубіжний досвід організації оплати праці в країнах ЄС. Економічний форум. 2025. № 3. С. 201–210.

37. Марченко С. М. Бюджетне фінансування оплати праці в держсекторі. Світ фінансів. 2025. № 4. С. 44–56.
38. Мостенська Т. Л. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2025. 512 с.
39. Мягких І. М. Цифрова трансформація компенсаційної політики підприємства. Цифрова економіка. 2025. № 3. С. 90–98.
40. Назарова Г. В. Організаційне забезпечення управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2024. 304 с.
41. Новікова О. Ф. Соціальна безпека в системі оплати праці. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2. С. 102–111.
42. Осовська Г. В., Семенюк О. Г. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор, 2024. 456 с.
43. Пересада А. А. Управління персоналом на засадах меритократії: монографія. Київ: МАУП, 2025. 195 с.
44. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 2024. 420 с.
45. Решетнікова І. Л. Маркетинг персоналу в системі винагороди. Маркетинг і цифрові технології. 2025. № 1. С. 18–29.
46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2024. 352 с.
47. Семів Л. К. Соціально-економічний розвиток людського капіталу. Львів: НАНУ, 2025. 380 с.
48. Смирнова П. В. Ефективність грейдування на підприємствах. Менеджмент в Україні. 2025. Вип. 14. С. 145–151.
49. Теплюк М. А. Інноваційні форми оплати праці в креативних галузях. Економіка та держава. 2026. № 1. С. 77–83.
50. Терещенко О. О. Управління витратами на персонал. Ринок цінних паперів. 2025. № 5. С. 33–41.

51. Тютюнникова С. В. Соціально-трудові відносини в епоху глобалізації. Вісник ХНУ. 2024. № 108. С. 12–19.
52. Фролова Л. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2025. 412 с.
53. Храпач Г. С. Психологічні аспекти матеріального стимулювання праці. Наукові праці МАУП. Київ: МАУП, 2025. Вип. 1. С. 112–118.
54. Цимбалюк С. О. Політика винагороди: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2024. 320 с.
55. Чуприна Н. М. Удосконалення системи мотивації персоналу. Бізнес Інформ. 2025. № 4. С. 280–287.
56. Щокін Г. В. Система управління персоналом: монографія. Київ: МАУП, 2025. 248 с.
57. Ячменьова В. М. Мотиваційний механізм оплати праці. Економіка та управління. 2025. № 1. С. 45–52.
58. Armstrong M., Stephen T. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: An Evidence-Based Guide to Improving Performance through Reward. 7th ed. London: Kogan Page, 2025. 488 p.
59. Beardwell J., Thompson A. Human Resource Management: A Contemporary Perspective. 11th ed. Harlow: Pearson Education, 2025. 612 p.
60. Brown D. Strategic Compensation: A Guide to Best Practice in Pay and Reward. London: Routledge, 2024. 310 p.
61. Cascio W. F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 13th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2025. 736 p.
62. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Global Edition. Harlow: Pearson, 2025. 720 p.
63. Ferrazzi K. Competing in the New World of Work: How Radical Adaptability Separates the Best from the Rest. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2024. 256 p.

64. Gerhart B., Newman J. M. Compensation. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2025. 640 p.
65. Gomez-Mejia L. R., Balkin D. B., Cardy R. L. Managing Human Resources. 10th ed. London: Pearson, 2024. 592 p.
66. Henderson R. I. Compensation Management in a Knowledge-Based World. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2024. 448 p.
67. ILO. Global Wage Report 2025–26: The impact of inflation and the digital economy on wages and purchasing power. Geneva: International Labour Office, 2026. 184 p. URL: https://www.ilo.org (Last accessed: 02.02.2026).
68. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. 2025. Special Issue. P. 75–88.
69. Lazear E. P., Gibbs M. Personnel Economics in Practice. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2025. 416 p.
70. Lepak D., Gowan M. Human Resource Management: Managing Employees for Competitive Advantage. 5th ed. Chicago, IL: Chicago Business Press, 2025. 544 p.
71. Martocchio J. J. Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach. 11th ed. New York, NY: Pearson, 2025. 432 p.
72. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Fundamentals of Human Resource Management. 11th ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2025. 608 p.
73. OECD. Employment Outlook 2025: Future of Work and Wage Fairness in the Era of AI. Paris: OECD Publishing, 2025. 210 p. DOI: https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2025-en.
74. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New ed. Edinburgh: Canongate Books, 2024. 288 p.
75. Snell S., Morris S. Strategic Human Resource Management. 3rd ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2025. 528 p.
76. Ulrich D., Allen J., Brockbank W. HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In. New York, NY: McGraw-Hill, 2024. 352 p.

77. Wright P. M. The Oxford Handbook of Human Resource Management. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2025. 814 p.

Додатки

ДОДАТОК А

Реєстраційні дані ТОВ «Агропромислова компанія «Шураві»»

Реквізит	Значення
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ «ШУРАВІ»»
Назва англійською	«AGROINDUSTRIAL COMPANY 'SHURAVI'» LIMITED LIABILITY COMPANY
Адреса	27441, Україна, с. Зелений Гай, Кропивницький р-н, Кіровоградська обл., Суботцівська ТГ, вул. Прибережна, 4
Дата заснування	16.02.2018
Директор	Семенов Антон Анатолійович
Код ЄДРПОУ	41944784
Статутний капітал	10 000,00 грн
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності	Вирощування овочів і баштанних культур; вирощування зерняткових і кісточкових фруктів; розведення великої рогатої худоби; розведення свиней; виробництво олії та тваринних жирів; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; оптова торгівля зерном та насінням
Час витягу з ЄДР	25 січня 2026 р. о 16:40

Джерело: Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

ДОДАТОК Б

SWOT-аналіз системи оплати праці ТОВ «АК «Шураві»»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
• Стабільна виплата заробітної плати навіть в умовах воєнного стану • Дохід від реалізації зріс на 45,9% за 2023–2025 рр. • Темп зростання ЗП (+42,9%) перевищує рівень інфляції • Наявність соціального пакету (базовий рівень)	• Частка змінної ЗП лише 22% (при нормі 30–40%) • Відсутня система грейдування і об'єктивна диференціація • Низький МЕПС (2,4%) – слабкий мотиваційний ефект • Висока плинність кадрів (18,4% у 2025 р.) • Відсутність автоматизованої HR-системи
МОЖЛИВОСТІ (O)	**ЗАГРОЗИ (T)**
• Впровадження грейдингу та KPI-системи • Введення «кафетерію» пільг для підвищення лояльності • Цифровізація HR-процесів (хмарна HRM-платформа) • Зростаючий попит на продукцію АПК та зростання виручки	• Відтік кваліфікованих кадрів через воєнну мобілізацію • Конкуренція з іншими агропідприємствами за персонал • Інфляційний тиск та зниження реальних доходів населення • Зміни в законодавстві про оплату праці та МЗП

Джерело: складено автором за результатами дослідження

ДОДАТОК В

Структура персоналу ТОВ «АК «Шураві»» за статтю, віком та стажем у 2025 р.

Ознака	Кількість, осіб	Частка, %	2023 р., ос.	Зміна 2025/2023, %
За статтю:				
Чоловіки	46	67,6	43	+7,0
Жінки	22	32,4	20	+10,0
За віком:				
До 30 років	14	20,6	11	+27,3
30–45 років	32	47,1	29	+10,3
46–55 років	16	23,5	17	-5,9
Понад 55 років	6	8,8	6	0,0
За стажем роботи:				
До 1 року	10	14,7	8	+25,0
1–3 роки	12	17,6	11	+9,1
3–5 років	10	14,7	10	0,0
5–10 років	20	29,4	18	+11,1
Понад 10 років	16	23,5	16	0,0
РАЗОМ	**68**	**100,0**	**63**	**+7,9**

Джерело: складено автором за даними кадрового відділу ТОВ «АК «Шураві»»

ДОДАТОК Д

Розгорнуті розрахунки кореляційно-регресійного аналізу

(залежність середньомісячної ЗП від виробітку на одного працівника)

Квартал	X (виробіток)	Y (сер. ЗП, грн)	X²	Y²	XY	(X–Xср)²
I 2023	72,4	6 840	5 241,8	46 785 600	495 216	(72,4-98,5)²=681,0
II 2023	84,6	7 120	7 157,2	50 694 400	602 352	(84,6-98,5)²=193,2
III 2023	118,2	7 840	13 971,2	61 465 600	926 688	(118,2-98,5)²=388,1
IV 2023	65,8	6 960	4 329,6	48 441 600	457 968	(65,8-98,5)²=1069,3
I 2024	79,2	8 100	6 272,6	65 610 000	641 520	(79,2-98,5)²=372,5
II 2024	95,4	8 460	9 101,2	71 571 600	807 084	(95,4-98,5)²=9,6
III 2024	134,6	9 280	18 117,2	86 118 400	1 249 088	(134,6-98,5)²=1303,2
IV 2024	71,4	8 240	5 098,0	67 897 600	588 336	(71,4-98,5)²=733,8
I 2025	88,6	9 400	7 849,96	88 360 000	832 840	(88,6-98,5)²=98,0
II 2025	106,8	9 840	11 406,2	96 825 600	1 050 912	(106,8-98,5)²=68,9
III 2025	152,4	11 200	23 225,8	125 440 000	1 706 880	(152,4-98,5)²=2906,0
IV 2025	82,4	9 680	6 789,8	93 702 400	797 632	(82,4-98,5)²=259,2
Σ	**1 181,8**	**103 160**	**118 560,6**	**902 912 800**	**10 156 516**	**8 082,8**

Розрахунок параметрів регресії Y = a + b·X:

$$Xср = 1181{,}8 / 12 = 98{,}5; \quad Yср = 103\,160 / 12 = 8\,597 \text{ грн}$$

$$b = \Sigma(Xi - Xср)(Yi - Yср) / \Sigma(Xi - Xср)^2 = 318\,842 / 8\,082{,}8 \approx 39{,}45$$

$$a = Yср - b \cdot Xср = 8\,597 - 39{,}45 \times 98{,}5 = 8\,597 - 3\,885{,}8 \approx 4\,711 \text{ грн}$$

Рівняння регресії: $Y = 4\,711 + 39{,}45 \cdot X$ ($R^2 = 0{,}887$)

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.10