

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Розробка програми стимулювання працівників на підприємстві»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Біленький Дмитро Андрійович \_\_\_\_\_

Керівник:

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту і  
логістики Іванов Ю.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2026

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗРОЗКИ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві.....	7
1.2. Програма стимулювання працівників: основні складові та їх характеристика.....	12
1.3. Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»....	25
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	25
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	29
2.3. Моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	41
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	53
3.1. Визначення ключових напрямів удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	53
3.2. Розробка комплексної програми матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	58
3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми.....	65
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

Вибір теми дослідження «Розробка програми стимулювання працівників на підприємстві» обумовлений її вагомим значенням для українського бізнесу в умовах воєнних викликів та демографічної кризи. Персонал є ключовим ресурсом на підприємстві, який забезпечує роботу усіх бізнес-процесів. Жодні технології, штучний інтелект не може повноцінно замінити людину, який є центром будь-яких бізнес-процесів. Водночас з часу введення воєнного стану в Україні підприємства стикаються з проблемами у частині управління персоналом. Мобілізаційні процеси, вимушена міграція населення, нестача фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів в сукупності призвели до загострення кадрових проблем на підприємствах. Зниження мотивації персоналу, їх професійне вигорання, підірваний морально-психологічний стан від війни, понаднормове навантаження вимагають пошуку напрямів підвищення ефективності управління персоналом.

Одним з ключових напрямків сфери управління персоналом є налагодження системи їх стимулювання. Належне стимулювання персоналу, що включає сукупність матеріальних та нематеріальних заходів, здатне забезпечити більш продуктивну роботу персоналу, залучення кращих кадрів з ринку праці, підвищувати мотивацію до високоефективної праці, покращувати морально-психологічний клімат в трудовому колективі. З цієї позиції важливим вбачається розробка ефективної програми стимулювання працівників на підприємстві.

Питання стимулювання працівників на підприємстві активно досліджується науковцями різних часів. Існує чимала кількість наукових праць, у яких розглядаються питання розробки програми стимулювання персоналу. Зокрема, вагомий внесок у розкриття окремих аспектів даної теми здійснили: Баранов В.В., Благун І.І., Бужимська К.О., Васюта В.Б., Гуцалюк О.М., Дороніна О.А., Колот А.М., Омеляненко Т.В., Петровська О.М., Сайко В.Р., Nusrat F., Richard L., Wei L. та інші. У їх працях досліджено сутність поняття «стимулювання персоналу», обґрунтовано її важливість для підприємства, розглянуто основні методи стимулювання персоналу, виявлено типові помилки, які допускають

підприємства при розробці програм стимулювання персоналом та багато інших важливих питань. Попри вагомий науковий доробок, актуальність даної теми не втрачається, а в умовах негативної ситуації на ринку праці лише загострюється. Підприємства змушені підходити індивідуально до програм стимулювання персоналу, знаходити нові способи стимулювання трудової активності персоналу.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень процесу розробки програми стимулювання працівників, а також напрацювання практичних пропозицій з її удосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У межах визначеної мети у даному дослідженні поставлено наступні завдання

- розкрити сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві;
- охарактеризувати складові програми стимулювання працівників;
- розглянути міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві;
- надати характеристику об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- здійснити моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- визначити ключові напрями удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- розробити комплексну програму матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- навести оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованої програми.

Об'єкт дослідження – процес розробки програми стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Предмет дослідження – складові програми стимулювання працівників на підприємстві.

У межах дослідження опрацьовано інформаційний матеріал, який включає: законодавчу базу України, фахові видання, результати наукових досліджень вітчизняних та іноземних фахівців у галузі менеджменту та управління персоналом, аналітичні звіти, фінансову, статистичну та управлінську звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації, описовий, аналізу та синтезу, класифікації – при дослідженні теоретичних аспектів процесу розробки програми стимулювання працівників на підприємстві; структурно-функціональний, логічний, економічного аналізу, SWOT-аналіз, коефіцієнтний, графічний та табличний, інтерв'ювання – при аналізі процесу реалізації програми стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; опитування, проєктний метод, планування та прогнозування, – при розробці напрямів удосконалення процесу розробки програми вдосконалення стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Запропоновані у роботі пропозиції сприятимуть удосконаленню процесу стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Наведена у роботі оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми стимулювання персоналу підтвердила доцільність її впровадження у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Викладені результати дослідження можуть бути впроваджену в практичну діяльність досліджуваного товариства.

Основні результати дослідження були апробовані шляхом публікації тез доповіді на тему «Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Наука, освіта та суспільство: від теорії до практики у контексті сучасних глобальних змін», 13 січня 2026 р. в м. Сан-Франциско.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку. Робота містить 19 таблиць, 15 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел містить 49 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві

Ефективність функціонування будь-якої економічної системи залежить від людських ресурсів, а управління ними є складним процесом. Останнім часом все дедалі частіше на перший план виходять інноваційні технології, автоматизація, штучний інтелект. Однак жодна технологія не здатна повноцінно замінити персонал. Завжди є людина чи сукупність людей, які стоять у центрі будь-якої технології, управляють ними та по суті розпоряджаються іншими ресурсами.

Персонал підприємства є найціннішим його ресурсом, а в умовах нестачі кваліфікованих кадрів на ринку праці їх роль лише зростає і змушує підприємства більшу увагу приділяти створенню належних умов для праці. Важливим елементом управління персоналом є стимулювання працівників. Саме стимулювання виступає тим рушійним двигуном, здатним об'єднати персонал, підвищити зацікавленість у досягненні поставлених цілей, ефективніше виконувати свої обов'язки тощо. Саме тому предметом прихильної уваги науковців та бізнесменів є розробка програми стимулювання працівників.

Визначаючи сутність поняття «стимулювання працівників», Л.С. Мельник звертає увагу на існування різних підходів до його тлумачення в науковій літературі. Він пояснює це тим, що поняття «стимулювання персоналу» можна розглядати як з позиції підприємства, так і з позиції «найманого працівника» [25]. При цьому інтереси обох сторін є діаметрально протилежні: адже підприємство прагне мінімізувати витрати, а найманий працівник очікує зростання винагороди за роботу. Тому так важливо віднайти баланс між інтересами обох суб'єктів цих відносин.

Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «стимулювання працівників» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні наукові підходи до визначення поняття «стимулювання персоналу»

Автор	Стимулювання персоналу – це
Г. Баб'як, А. Татарин [32]	«прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії. Прямий примус є найпростішою та традиційною формою стимулювання, що передбачає фактичне застосування або погрозу застосування безпосередньої фізичної сили щодо особи. Непрямий примус полягає у використанні чи обіцянці використання різних видів матеріального заохочення з метою спонукання до необхідної дії»
А. Герасименко [12]	«ефективний засіб підвищення трудової діяльності працівників, в якому задіяні всі прийоми збільшення продуктивності»
О. Гулацюк, Ю. Бондар, В. Томарева- Патлахова, С. Український [14]	«сукупність заходів і методів, спрямованих на активізацію працівників та підвищення їхньої працездатності, мотивації, задоволеності роботою та залучення до досягнення стратегічних цілей організації»
А. Кучерява, Д. Горовий [22]	«безпосереднє залучення у трудовий процес працівників зовнішніх факторів, які сигналізують їм про можливість більш ефективного виконання своїх обов'язків, що, у свою чергу, сприяє зростанню результативності як їхньої роботи, так і діяльності підприємства загалом»
М. Мажуга, К. Фокіна-Мезенцева [23]	«комплекс заходів, спрямованих на використання матеріальних, моральних і соціальних форм впливу на інтереси людини»
L. Richard [46]	«процес використання зовнішніх подразників, які сприяють підвищенню інтенсивності мотивів у діях людини у її трудовій діяльності»
L. Wei, L. Yaoping [48]	«конкретні стимули або будь-який вид компенсації, що надається працівнику для заохочення певної поведінки та результатів, пов'язаних з роботою»
F. Nusrat [45]	«політики та практики, розроблені для того, щоб стимулювати або підвищувати продуктивність працівників в організації»

*Джерело: складено автором за даними [12, 14, 22-23, 32, 45-46, 48]*

Наведений перелік понять не є вичерпним, адже чимало науковців, що досліджують дану проблематику, пропонують власне трактування. Водночас аналіз наведених підходів свідчить про їх спільну сутнісну основу: стимулювання розглядається як система або процес зовнішнього впливу на працівників шляхом використання матеріальних і нематеріальних стимулів з метою підвищення їхньої

трудової активності, мотивації та результативності праці. Відмінності між визначеннями полягають переважно в акцентах та інтерпретації окремих складових процесу стимулювання персоналу.

Тож узагальнюючи думки науковців щодо визначення поняття «стимулювання персоналу» пропонуємо в даному дослідженні розглядати його як сукупність інструментів, методів і прийомів впливу на персонал, спрямованих на задоволення його потреб та інтересів, що забезпечує досягнення поставлених цілей організації.

Власники бізнесу та уповноважені органи управління, використовуючи інструменти стимулювання персоналу, здатні впливати на трудову поведінку працівників, підвищувати результативність і продуктивність їхньої праці, а також забезпечувати узгодження інтересів персоналу й підприємства.

К. Бужимська та І. Гуменюк [9] наголошують на тому, що стимули праці персоналу тісно пов'язані з інтересами підприємства. Стимулювання персоналу, з однієї сторони, повинно забезпечувати повноцінне задоволення потреб, а з іншої - підприємство має отримувати на цій основі дивіденди й переваги. Підприємство створює для працівників певні можливості отримання матеріальних і нематеріальних благ або фінансових ресурсів для їх набуття. Саме ці можливості виступають стимулами праці та виконують роль зовнішніх чинників, що спонукають персонал до підвищення ефективності трудової діяльності. Водночас стимули праці тісно взаємопов'язані з мотивами працівників, оскільки, вступаючи у трудові відносини з підприємством, людина керується власними інтересами та прагне задовольнити наявні потреби шляхом здійснення трудової діяльності.

Ускладнюється усе тим, що стимули для кожного працівника є індивідуальними. Не обов'язково один і той самий стимул діє однаково на двох різних працівників. Тому при розробці програм стимулювання персоналу важливо орієнтуватися на існуючі стимули для працівників й розробляти комплексну програму, яка б дозволила максимально урахувати усі потреби. Ключовим обмеженням при цьому є можливості підприємства, оскільки переважна більшість

стимулів вимагає фінансових витрат. Стимулювати персонал необхідно так, щоб підприємство на цій основі досягало своїх поставлених цілей.

Для забезпечення ефективного стимулювання персоналу необхідно постійно здійснювати оцінку мотивів, які змінюються з часом, аналізувати ефективність діючої програми стимулювання, проводити опитування, визначати резерви для поліпшення й узгоджувати їх з інтересами підприємства. Стимулювання персоналу хоч і вимагає фінансових витрат, але в стратегічному значенні їх потрібно розглядати як інвестиції в персонал, які з часом повинні окупитися й принести додаткову цінність підприємству. Ця цінність може полягати у зростанні продуктивності праці, збільшенні обсягів реалізації продукції, більш економному використанні ресурсів тощо. Без належного стимулювання персоналу неможливо домогтися належної віддачі персоналу.

Узагальнення наукових джерел дозволило виділити основні завдання стимулювання персоналу підприємства (рис. 1.1).

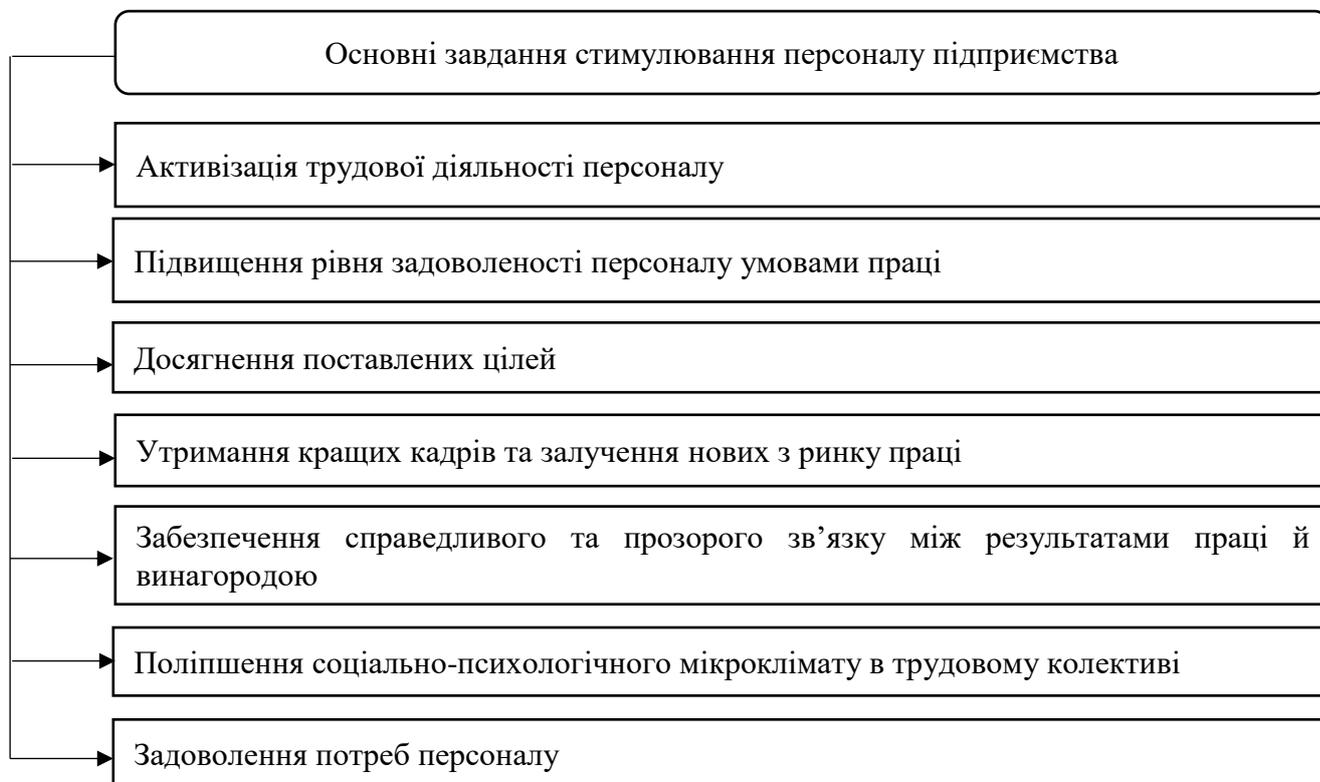


Рис. 1.1. Основні завдання стимулювання персоналу підприємства

*Джерело: удосконалено автором за даними [5-8]*

Ефективна система стимулювання сприяє задоволенню потреб працівників, активізації їх трудової діяльності, підвищенню рівня задоволеності умовами праці, формуванню сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі, а також забезпечує справедливий і прозорий зв'язок між результатами праці та винагородою. Крім того, належне стимулювання персоналу дозволяє утримувати кращі кадри, залучати нових фахівців з ринку праці та досягати поставлених цілей підприємства тощо.

В цілому можемо зазначити, що стимулювання персоналу відіграє важливу роль у системі управління підприємством, оскільки виступає одним із ключових інструментів впливу на трудову поведінку працівників. За допомогою ефективно сформованої системи стимулювання підприємство може цілеспрямовано спонукати персонал до підвищення результативності та якості праці, забезпечувати зацікавленість працівників у досягненні стратегічних і поточних цілей, а також формувати відповідальне ставлення до виконання трудових обов'язків [12].

Крім того, стимулювання персоналу має важливе соціально-економічне значення, оскільки сприяє задоволенню потреб працівників, підвищенню рівня їхньої задоволеності працею та формуванню сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє узгодити інтереси працівників і роботодавця, знизити рівень плинності кадрів та підвищити лояльність персоналу до підприємства.

Таким чином, стимулювання персоналу є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства та зростання його конкурентоспроможності, необхідним засобом впливу на персонал з метою задоволення його потреб, підвищення результативності праці та досягнення поставлених цілей. Програма стимулювання персоналу базується на формуванні балансу між потребами й інтересами персоналу та підприємства. Обмежувальним фактором при цьому є можливості підприємства. Проте, навіть в умовах дефіциту фінансових ресурсів можлива розробка стимулюючих програм. Ефективне стимулювання персоналу здатне підвищувати мотивацію та зацікавленість працівників у результатах своєї

діяльності, зменшувати плинність кадрів, формувати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Саме з урахуванням цих аспектів повинна розроблятися програма стимулювання працівників, характеристика складових якої представлена в наступному підрозділі.

## 1.2. Програма стимулювання працівників: основні складові та їх характеристика

Програма стимулювання працівників не може обмежуватися поодинокими заходами чи випадковими бонусами, оскільки ефективність мотивації забезпечується тільки комплексним підходом. Така програма розробляється з урахуванням думки працівників через опитування, фінансових та організаційних можливостей підприємства. Баланс інтересів працівників і підприємства дозволяє прийняти оптимальне рішення, яке забезпечить високу продуктивність, задоволення роботою та лояльність персоналу.

Програма стимулювання охоплює різноманітні заходи та інструменти, а саме заохочення, професійний розвиток, можливості кар'єрного росту, соціальні пільги, визнання досягнень і створення комфортних умов праці. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити зацікавленість і ефективність персоналу, сприяє формуванню лояльності та підтримує довгостроковий розвиток підприємства [15].

На кожному підприємстві формується власна програма стимулювання працівників. Одна і та ж програма матиме різну ефективність на двох підприємствах. Тому повністю скопіювати програму стимулювання і повторити результати неможливо. Ключовою умовою формування ефективної програми стимулювання працівників є урахування потреб персоналу. На рис. 1.2 наведено узагальнену схему стимулювання персоналу.

Дана схема демонструє, що в основі стимулювання лежить вплив на працівника через його потреби, інтереси, мотиви та поведінку. Це підтверджує те,

що для формування ефективної програми стимулювання персоналу важливим є урахування цих факторів. Програма стимулювання може поширюватися на весь трудовий колектив або бути індивідуальною, надаючи різні варіанти для вибору працівниками, що дозволить підходити диференційовано до кожного співробітника.

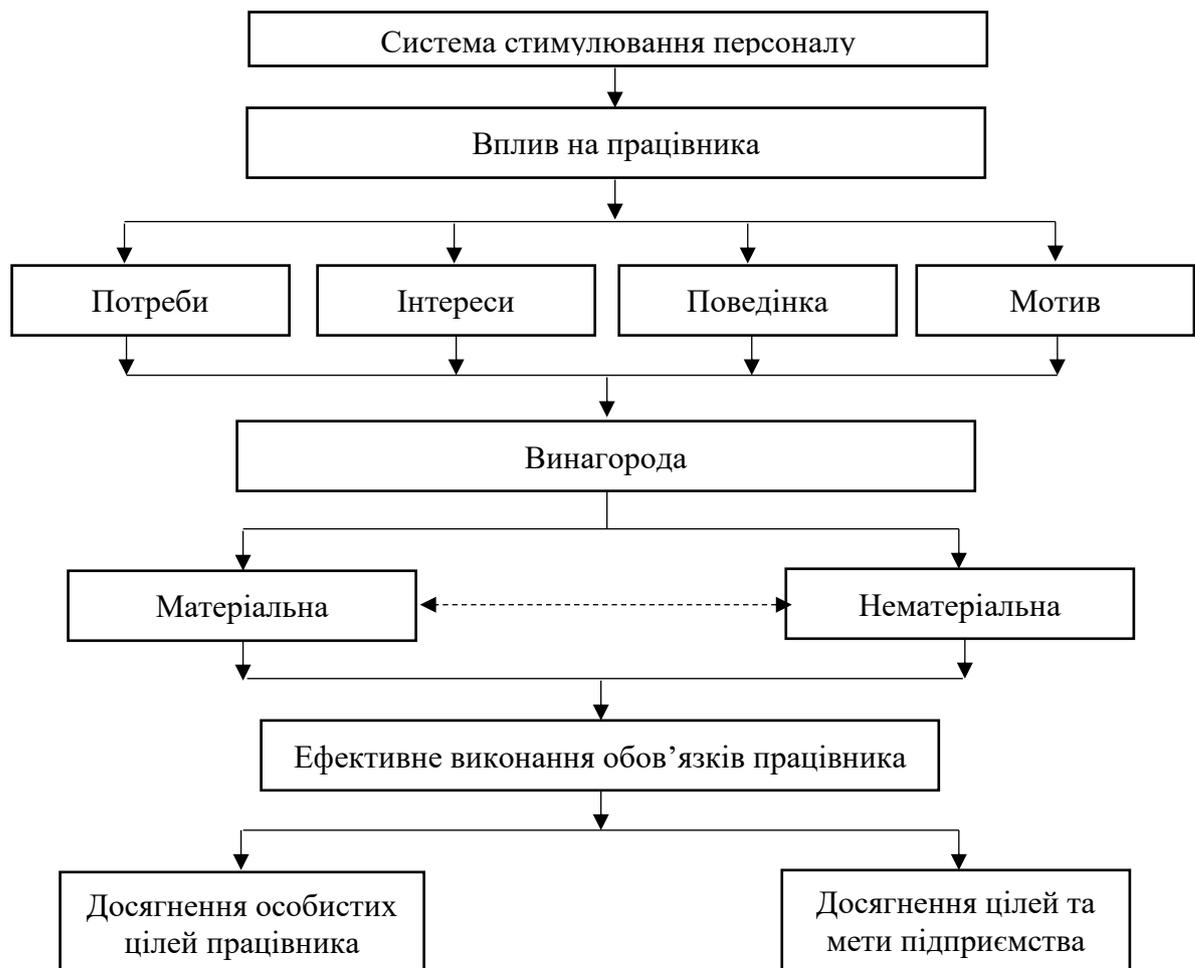


Рис. 1.2. Схема стимулювання персоналу [35]

Програма стимулювання персоналу включає сукупність матеріальних та нематеріальних складових. Матеріальні складові орієнтуються на грошові витрати підприємства і включають різні види заохочень: заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, доплати тощо. Нематеріальні складові спрямовані, у першу чергу, на поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, підвищення задоволеності працею. До нематеріальних складових належать: визнання

досягнень, надання можливостей кар'єрного розвитку, соціальні пільги, застосування гнучких графіків роботи, участь у тренінгових програмах тощо. Реалізація нематеріальних складових також часто вимагає грошових витрат, але значно менших у порівнянні з матеріальним заохоченням, і не передбачає прямої виплати у грошовій формі працівникам.

Існують різноманітні варіанти стимулювання персоналу підприємства. При цьому, пошук кращих варіантів стимулювання персоналу знаходиться постійно у полі зору дослідників з різних галузей економіки. Психологи визначають ключові стимули й мотиви, які здатні активізувати трудову діяльність підприємства, HR-фахівці, менеджери та керівники підприємств - шляхи більш ефективного стимулювання персоналу підприємства. Постійно розробляються нові способи стимулювання персоналу. Ускладнюється процес формування програми стимулювання персоналу тим, що людські потреби є змінними. Тому через деякий час кожна програма стимулювання персоналу потребує постійного оновлення.

Викликають науковий інтерес результати дослідження І. Благун та О. Маріяш [6], які вказують на суттєву трансформацію програм стимулювання персоналу в умовах дії правового режиму воєнного стану. Згідно їх результатів суттєво зменшився вплив такого фактору як кар'єрне зростання, зокрема через високий рівень невизначеності. У той же час зростає роль гнучких графіків роботи, можливості дистанційного навчання, психологічної підтримки на робочих місцях, організації безпечних умов праці під час повітряних тривог, надання бронювання від мобілізації тощо.

Також автори відзначають зниження впливу фактору заробітної плати та бонусів. Однак дане твердження є досить дискусійним, оскільки в умовах війни, підвищеного рівня інфляції, нестачі кваліфікованих кадрів, рівень заробітної плати виступає вагомим стимулом для активізації трудової діяльності. На наш погляд, даний фактор останнім часом лише зростає. Підтвердженням цьому виступають й дані дослідницької компанії Gradus Research [36]. За її результатами для 67 % українців рівень заробітної плати є ключовим фактором при виборі місця роботи.

Узагальнюючий наукові підходи, можна виокремити наступні складові програми стимулювання персоналу підприємства (рис. 1.3).

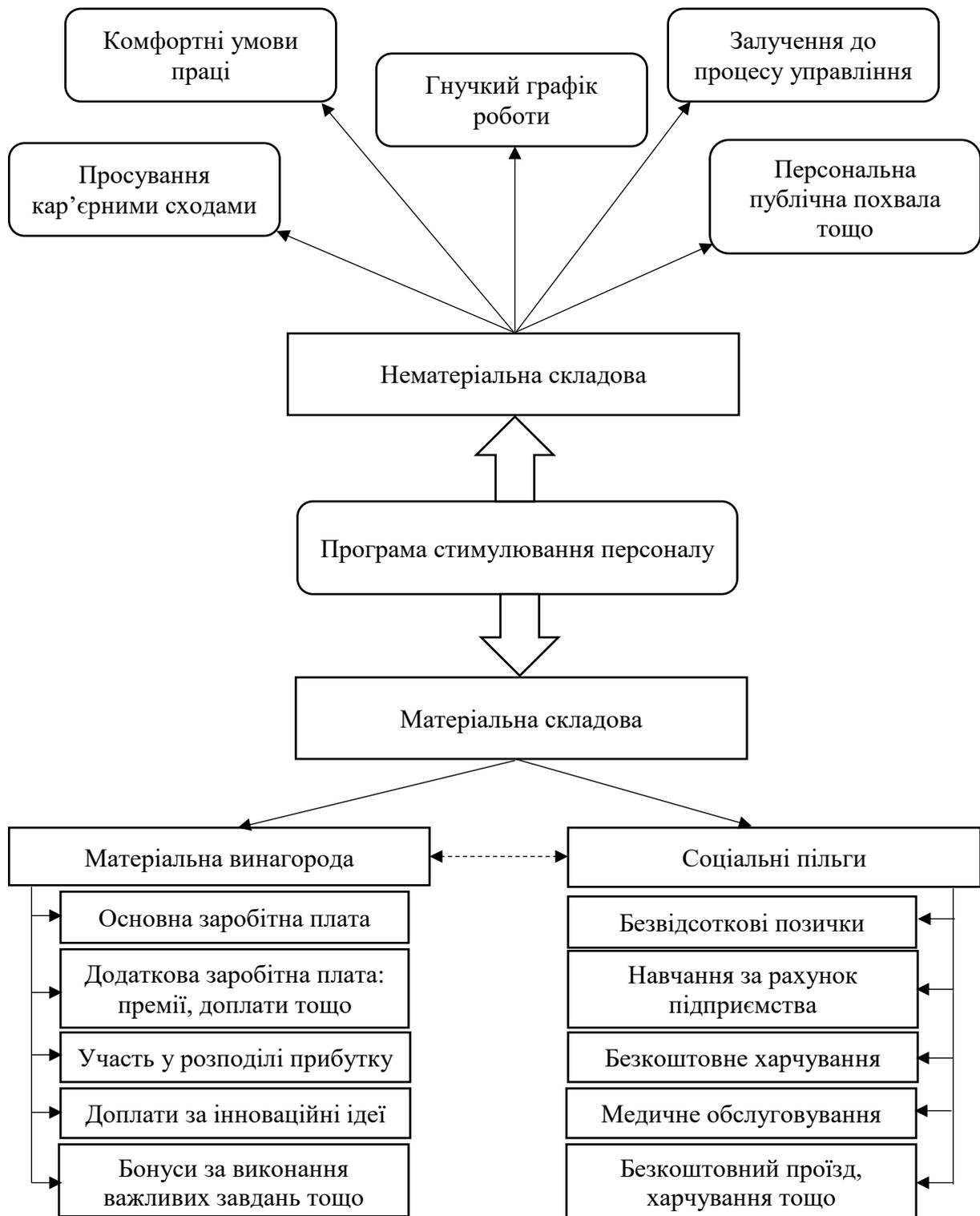


Рис. 1.3. Складові програми стимулювання персоналу підприємства

*Джерело: складено автором за даними [14, 25, 34]*

Наведені складові не є вичерпними – вони відображають лише найбільш поширені на сучасних підприємствах види стимулювання персоналу. Насправді існує велика кількість інших заходів та інструментів, які можуть застосовуватися залежно від специфіки підприємства, його можливостей та потреб працівників. Як наголошують Т. Бондар та А. Красносос [7], комбінація різних способів стимулювання персоналу залежить від конкретних умов підприємства. Використання систем стимулювання базується на теорії потреб.

Для того, щоб програма стимулювання персоналу продемонструвала свою ефективність варто забезпечити її системність, своєчасне оновлення та розробляти її за наступним алгоритмом [31]:

- повідомлення працівників щодо планів поліпшення стимулювання;
- проведення опитування штатних працівників;
- аналіз програм стимулювання персоналу інших провідних компаній;
- затвердження остаточного варіанта програми стимулювання;
- впровадження програми стимулювання».

Т. Омеляненко та В.В. Мох [28] пропонують практичні рекомендації для українських підприємств щодо ефективних методів стимулювання персоналу в умовах дії правового режиму воєнного стану, до яких відносять:

- створення безпечних умов праці, зокрема перенесення офісу до захищеного місця з наявністю укриття у пішій доступності;
- впровадження графіків дистанційної роботи, якщо цього вимагає безпекова ситуація;
- надання допомоги працівникам у їхній релокації із зони бойових дій і т.д.);
- створення умов для фізичного комфорту працівників, що набуває особливої значущості в періоди відключення електроенергії та тривалих повітряних тривог, зокрема через забезпечення павербанками, генераторами та обігрівачами;
- формування психологічно комфортного середовища шляхом надання постійної підтримки працівникам, за необхідності – залучення фахівців-психологів, розвитку неформального спілкування з колективом, а також організації корпоративних і волонтерських ініціатив;

надання матеріальної допомоги працівникам, які постраждали від війни; забезпечення стабільної та справедливої заробітної плати працівникам».

Отже, з метою належного стимулювання персоналу підприємства формують комплексні програми, які складаються з матеріальних та нематеріальних складових. Перші орієнтуються на виплату заробітної плати, додаткових бонусів, премій, а другі – спрямовані на поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, покращенню умов праці, визнання досягнень персоналу тощо. Кожна програма стимулювання персоналу є індивідуальною та повинна урахувати конкретні потреби співробітників, цілі підприємства і його можливості. Важливою умовою досягнення ефективності програми стимулювання персоналу є її своєчасне оновлення відповідно до зміни потреб персоналу та розширення можливостей підприємства. Останні повинні реагувати на запити працівників, сучасні кадрові та ринкові тренди.

В Україні переважна більшість підприємств недооцінюють вплив програм стимулювання персоналу, пропонуючи стандартний набір способів впливу. Тому для розробки практичних рекомендацій підприємству доцільно вивчити міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників.

### 1.3. Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві

Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників свідчить про те, що успішне управління мотивацією персоналу є важливим елементом підвищення ефективності підприємств. У різних країнах підходи до стимулювання формуються з урахуванням економічних, соціальних та культурних особливостей, а також специфіки діяльності конкретних компаній. Проведені дослідження свідчать, що реалізація програм стимулювання працівників, які використовуються за кордоном, носить комплексний характер, програми включають велику кількість матеріальних та нематеріальних методів й постійно оновлюються. При цьому на

передових підприємствах здійснюється регулярна оцінка ефективності існуючих програм, виявляються їх проблеми та резерви для вирішення.

Науковці В. Сайко та П. Ільчук [31], аналізуючи досвід японських підприємств, виділили наступні найбільш поширені матеріальні стимули:

основна заробітна плата;

премії, що залежать від результатів роботи конкретного працівника;

диференціація розміру заробітної плати до стажу, досягнень, освіти, посади та інших факторів;

програми медичного страхування працівників;

різнопланова система пільг, що представляється для постійних працівників.

На їхню думку, останнім часом зростає увага до нематеріальних стимулів, серед яких вагомого значення набувають:

надання можливостей для особистого і професійного розвитку;

принцип життєвого найму;

визнання і похвала;

організація корпоративних та сімейних заходів;

надання можливості кар'єрного росту;

розподіл роботи між працівниками відповідно до їхніх вмінь, навичок та уподобань;

надання можливості участі в партисипативній системі управління підприємством чи організацією.

В. Баранов [5], аналізуючи впровадження програм стимулювання персоналу на підприємствах США, зазначає, що для них характерне поєднання відрядної та погодинної форм оплати праці, відповідно до яких заробітна плата працівника визначається на основі годинної тарифної ставки та фактично відпрацьованого часу. За умови невиконання денної норми працівник працює до її завершення і додаткову винагороду не отримує. Стимулювання персоналу здійснюється через ураховані високі тарифні ставки, у яких закладені премії.

Особливу увагу заслуговує практика американських компаній щодо залучення персоналу до розподілу прибутку, для чого зазвичай застосовують

системи Скенлона та Раккера. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню цілей підприємства, оскільки створює прямий зв'язок між результатами роботи співробітників і розміром їх додаткових виплат: чим більший економічний ефект отримує компанія, тим вищі премії отримують працівники. Система Скенлона передбачає оцінку частки витрат на оплату праці у загальній вартості виробленої продукції. Якщо фактична частка виявляється нижчою за плановий показник або результат попереднього року, 75% досягнутої економії розподіляється серед працівників. Компанія «Мідленд-Росс» активно застосовує цю систему, що дозволило їй підвищити продуктивність на 16% та зменшити плинність кадрів на 30% [20].

Цікавим також є досвід стимулювання персоналу на французьких підприємствах, а саме багатофакторна методика оцінювання персоналу. Основні критерії оцінки включають ініціативність, якість і продуктивність роботи, знання працівника, дотримання ним інструкцій та головних правил. Працівників ранжують за п'ятьма категоріями: найвища – ті, хто набрав найбільшу кількість балів, друга, третя тощо, причому перша категорія охоплює 5-10% співробітників підрозділу, друга – 30-40%, третя – 35-45%. Відсутність на робочому місці впливає на розмір винагороди: при пропуску 3-5 днів доплата зменшується на 25%, а якщо відсутність перевищує 10 днів – виплата не здійснюється. Такий підхід дозволяє поєднувати кількісну оцінку результатів роботи з дисциплінарними заходами, що стимулює працівників до дотримання норм та підвищення продуктивності [5].

На підприємствах Великобританії поширена практика «плаваючої» заробітної плати та акціонерних премій. Плаваюча зарплата передбачає, що кінцевий розмір винагороди працівника залежить від результатів роботи компанії. Це нагадує спрощену систему участі у розподілі прибутку, коли частина прибутку підприємства обов'язково розподіляється між працівниками пропорційно їхньому внеску у досягнення результатів. Практика акціонерної виплати премій передбачає, що працівник може отримати певну частку акцій компанії, у якій працює, а надалі щорічно отримувати дивіденди з цієї частки залежно від фінансових результатів підприємства. Таким чином, сукупний дохід працівника у Великобританії зазвичай

складається з трьох елементів: посадового окладу, додаткової премії за ефективність роботи та частини прибутку компанії [35].

Сучасні зарубіжні компанії активно впроваджують технологічні рішення для оптимізації систем стимулювання персоналу. Серед таких рішень – спеціалізоване програмне забезпечення для оцінки ефективності роботи співробітників, внутрішні освітні платформи для підвищення кваліфікації та підтримка внутрішніх стартапів, що сприяє розвитку професійних компетенцій і мотивації працівників. За даними CIPD, у Великій Британії 65% організацій регулярно організовують програми розвитку лідерських навичок, а 55% фінансують професійне навчання своїх працівників. У Нідерландах 68% компаній пропонують гнучкі умови праці, зокрема можливість віддаленої роботи, що підвищує рівень задоволеності співробітників (джерело: Eurostat). Це свідчить про зростаючу роль нематеріальних інструментів стимулювання, таких як кар'єрний розвиток та адаптивні умови праці, у системах управління персоналом у європейських країнах [27].

У провідних міжнародних компаніях, таких як Google, стимулювання персоналу виходить далеко за межі традиційної заробітної плати. Працівники мають доступ до широкого спектра нематеріальних бонусів: від внутрішніх навчальних програм і курсів підвищення кваліфікації до гнучкого графіка роботи та можливості брати участь у внутрішніх стартап-проектах. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати професійні компетенції співробітників, а й мотивувати їх до інновацій та креативного вирішення завдань.

Apple також відома своїми програмами стимулювання, де особливу увагу приділяють участі працівників у розвитку компанії. Наприклад, через надання частки акцій та системи бонусів за досягнення корпоративних цілей працівники отримують пряму зацікавленість у фінансовому результаті своєї роботи. Крім того, компанія активно впроваджує програми менторства та навчання, що підтримують кар'єрний ріст та підвищують лояльність персоналу.

Проведені дослідження дозволили систематизувати приклади реалізації програм стимулювання працівників на зарубіжних підприємствах (табл. 1.2).

### Приклади реалізації програм стимулювання працівників на закордонних підприємствах

№	Назва компанії	Методи стимулювання трудової активності
1	Компанія «Мідленд-Росс»	Залучення персоналу до участі в розподілі прибутку за системою Скенлона, відповідно до якої наприкінці року кожному працівникові нараховується додаткова премія за умови скорочення частки витрат у загальному обсязі виробленої продукції. Стимулює вищу продуктивність праці
2	Компанія «Apple»	Розподіл частини акцій між працівниками, надається 25 % знижка для усіх співробітників на продукцію компанії. Реалізація різноманітних програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу
3	Компанія «Microsoft»	Надання працівникам можливості придбати акції компанії та брати участь у програмах розподілення прибутку
4	Компанія «HilcorpEnergy»	На початку року до всього трудового колективу доводиться поставлена ціль. У разі її досягнення кожен співробітник отримує встановлену завчасно суму винагороди
5	Компанія «Toyota»	Система заохочення працівників передбачає преміювання за раціоналізаторські та інноваційні пропозиції. Якщо запропонована ідея впроваджується та приносить підприємству економічну або продуктивну вигоду, її автор отримує частину отриманого компанією корисного ефекту
6	Компанія «Zappo»	Програма «Премія за видатну роботу», відповідно до якої кожен працівник щомісяця отримує віртуальний бонус у розмірі 50 доларів. Ці кошти співробітник може передавати колегам як форму визнання за високі результати праці, ініціативність або вагомий внесок у спільну діяльність. За підсумками місяця працівник, який акумулював найбільшу суму таких віртуальних бонусів, визнається найрезультативнішим співробітником. Працівник отримує додаткові стимули як крите паркування, подарункову карту на 150 доларів і фірмовий одяг.

*Джерело: складено автором за даними [5, 7, 10-11]*

Як бачимо, у кожній компанії сформувалася власна унікальна програма стимулювання персоналу. Перш за все, вибір тих чи інших методів стимулювання працівників залежить від філософії компанії, кадрової політики та потреб персоналу. При формуванні програм стимулювання першочергово проводиться опитування працівників.

На підставі вивчення міжнародного досвіду реалізації програм стимулювання працівників В.Б. Васюта та В.М. Литвин [10] пропонують наступний комплекс рекомендацій для українських підприємств:

формування гнучкої системи оплати праці, за якої рівень винагороди визначається індивідуальним внеском працівника у досягнення загальних результатів діяльності підприємства;

регулярний перегляд і коригування механізмів матеріального стимулювання з урахуванням змін у потребах персоналу, фінансових можливостей підприємства та актуальних тенденцій у сфері управління персоналом;

побудова системи преміювання, що забезпечує прямий зв'язок між фінансовими результатами діяльності підприємства та рівнем матеріального заохочення працівників, за якої зростання прибутку супроводжується збільшенням виплат персоналу

застосування сучасних і нестандартних інструментів матеріальної мотивації, зокрема участі працівників у прибутках, використання КРІ, винагород за інноваційні та раціоналізаторські пропозиції, а також елементів гейміфікації;

запровадження системи вибору матеріальної винагороди, коли працівник може самостійно визначати найбільш прийнятний для нього вид заохочення за умови досягнення встановлених результатів;

реалізація програм соціальної підтримки персоналу, які передбачають додаткові виплати у разі погіршення стану здоров'я, народження дитини, хвороби близьких родичів та інших життєвих обставин;

забезпечення такого рівня оплати праці, який є конкурентоспроможним на ринку та відповідає сучасним економічним умовам і стандартам гідного рівня життя;

проведення регулярного моніторингу задоволеності працівників системою матеріального стимулювання та аналіз впливу застосованих мотиваційних інструментів на результати їхньої трудової діяльності.

При формуванні рекомендацій для українських підприємств В.Б. Васюта та В.М. Литвин [10] переважно акцентують увагу на інструментах матеріального стимулювання персоналу. Водночас, в умовах воєнних викликів доцільно доповнити ці підходи нематеріальними формами підтримки працівників, зокрема, наданням психологічної допомоги та програм емоційної підтримки, частковою

компенсацією витрат на медичні послуги, оскільки війна супроводжується підвищеним психоемоційним навантаженням, професійним вигоранням і стресом. Крім того, важливого значення набуває запровадження гнучкого графіка роботи або дистанційних форматів зайнятості (за можливості та відповідно до посадових обов'язків), а також створення безпечних і стабільних умов праці, що сприятиме збереженню працездатності персоналу та підвищенню його лояльності до підприємства.

Таким чином, міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників демонструє, що ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств відіграють механізми участі персоналу в розподілі прибутку та системи преміювання за раціоналізаторські й інноваційні ідеї. Практика провідних компаній свідчить, що прямий зв'язок між результатами діяльності підприємства та рівнем винагороди працівників сприяє зростанню продуктивності праці й зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей. Водночас універсального стандартного набору методів стимулювання не існує, оскільки кожне підприємство формує власну модель мотивації з урахуванням корпоративної культури, галузевої специфіки та потреб працівників. Саме тому компанії постійно шукають нові підходи та інструменти стимулювання, поєднуючи традиційні форми оплати праці з інноваційними мотиваційними рішеннями.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві. З'ясовано, що стимулювання персоналу є необхідним засобом впливу з метою задоволення його потреб, підвищення результативності праці та досягнення поставлених цілей. Програма стимулювання персоналу базується на формуванні балансу між потребами й інтересами персоналу та підприємства. Ефективне стимулювання персоналу здатне підвищувати мотивацію та зацікавленість працівників у результатах своєї

діяльності, зменшувати плинність кадрів, формувати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

З метою належного стимулювання персоналу підприємства формують комплексні програми, які складаються з матеріальних та нематеріальних складових. Кожна програма є індивідуальною та повинна урахувувати конкретні потреби співробітників, цілі підприємства і його можливості. Для досягнення ефективності програми потрібне її своєчасне оновлення відповідно до зміни потреб персоналу та розширення можливостей підприємства.

Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників демонструє, що ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств відіграють механізми участі персоналу в розподілі прибутку та системи преміювання за раціоналізаторські й інноваційні ідеї. Водночас універсального стандартного набору методів стимулювання не існує, оскільки кожне підприємство формує власну модель мотивації з урахуванням корпоративної культури, галузевої специфіки та потреб працівників. Саме тому компанії постійно шукають нові підходи та інструменти стимулювання, поєднуючи традиційні форми оплати праці з інноваційними мотиваційними рішеннями.

Досліджені теоретичні аспекти розробки програми стимулювання працівників на підприємстві є базисом для розробки практичних рекомендацій реально діючого підприємства України.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### 2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Об'єктом дослідження роботи обрано Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», яке є одним із визначних представників вітчизняної пивоварної галузі (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

#### Основні відомості про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Показник	Характеристика
1	Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
2	Скорочена назва	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
3	Код ЄДРПОУ	05518768
4	Дата реєстрації	20.01.1992
5	Уповноважені особи	Лавріченко Максим Микитович
6	Розмір статутного капіталу	67 416 311 грн
7	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
8	Основний вид діяльності:	11.05 Виробництво пива
9	Допоміжні види діяльності	11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
10	Кількість працівників	270
11	Місце знаходження юридичної особи	Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, б. 160
12	Сайт	<a href="https://www.poltavpivo.com/">https://www.poltavpivo.com/</a>
13	Органи управління юридичної особи	Загальні збори

*Джерело: складено автором за даними [39-40]*

Історія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» бере початок від Полтавського пивоварного заводу, який розпочав свою діяльність у 1965 році. Протягом радянської епохи виробництво функціонувало у структурі Полтавського пивоб'єднання, що підпорядковувалося системі «Укрхарчопром», зосереджуючись виключно на виготовленні пива у пляшковому та кеговому форматах до середини 1980-х років. Розширення виробничого профілю відбулося в 1985 році, коли підприємство ввело в дію виробничу лінію з випуску безалкогольних газованих напоїв, що стало першим кроком до диверсифікації асортиментного портфеля заводу [40].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі є багатофункціональним підприємством, що займає 26 позицію на вітчизняному ринку пива з ринковою часткою 0,68% та 9 позицію на ринку безалкогольних напоїв, квасу та енергетиків з ринковою часткою 1,70 % (рис. 2.1).

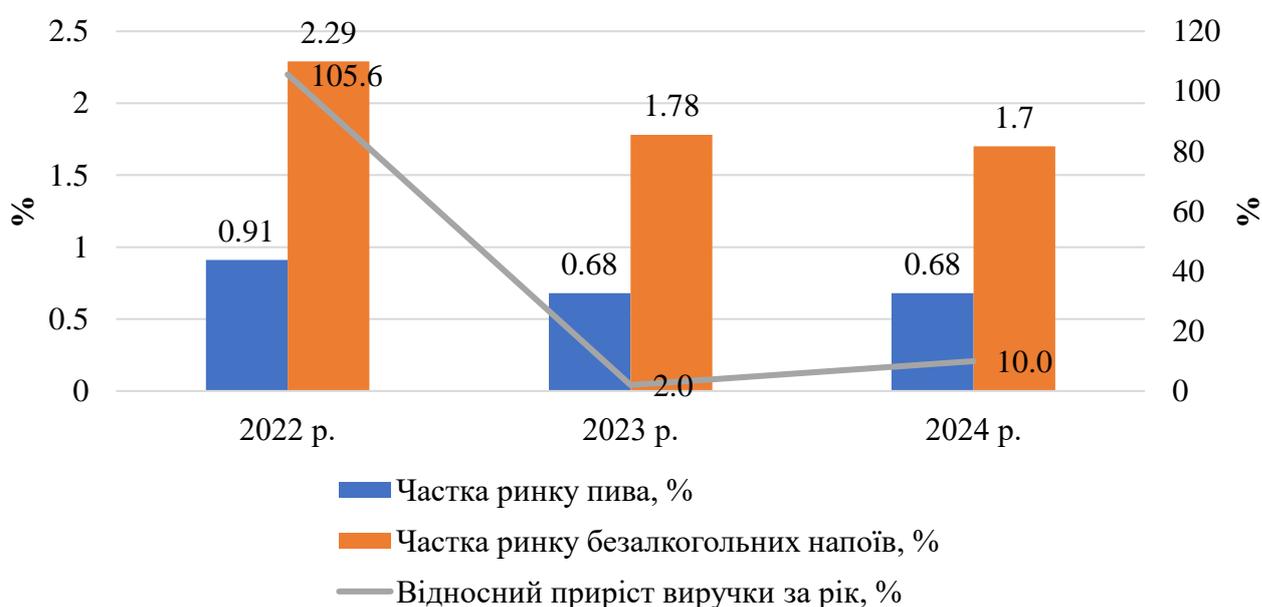


Рис. 2.1. Ринкова частка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку виробництва пива та інших безалкогольних напоїв у 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за [49]*

Упродовж 2022-2024 рр. позиції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку виробництва пива і безалкогольних напоїв погіршилися (рис. 2.1). Частка

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку пива скоротилася з 0,91 % у 2022 р. до 0,68 % у 2023 р. (-0,23), після чого стабілізувалася на рівні 0,68% у 2024 р. Різке падіння ринкової частки у 2023 р. пояснюється тим, що на початку повномасштабного вторгнення частина великих пивоварних підприємств, розташованих у Харківській, Сумській та Чернігівській областях, призупинила діяльність.

У 2023 р. відбулася стабілізація роботи великих гравців та їх релокація, що призвело до посилення конкуренції. Стабілізація показника на рівні 0,68 % у 2024 р. забезпечила досягнення підприємством нової ринкової рівноваги та закріплення позиції регіонального виробника. Подібна динаміка спостерігалася і за позицією на субринку підприємства. У 2022 р. підприємство займало 2,29 %, у 2024 р. доля ринку зменшилася до 1,7 %. Така негативна динаміка обумовлена високою конкуренцією з боку спеціалізованих виробників безалкогольних напоїв, зміною споживчих уподобань та обмеженими можливостями маркетингового просування непрофільної продукції в умовах війни.

Незважаючи на помірні позиції в загальнонаціональному масштабі, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відіграє важливу роль в економіці Полтавської області, займаючи 2 місце серед підприємств оптової торгівлі напоями після ПП «АЛКОГРУПА ПЛЮС» за обсягами виручки (рис. 2.2).

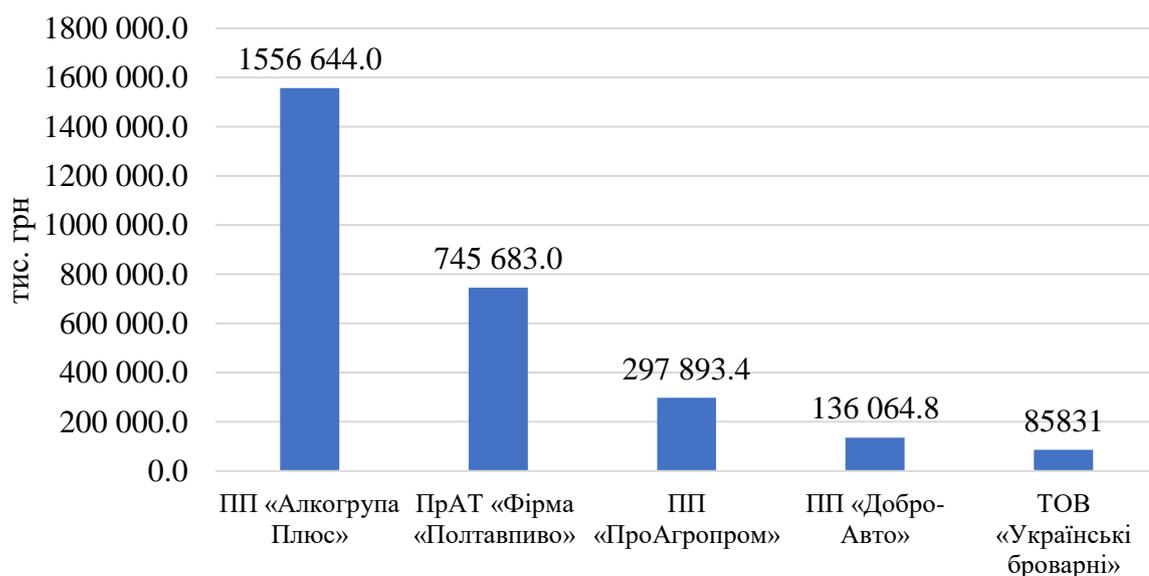


Рис. 2.2. Місце ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку пива в Полтавській області

*Джерело: побудова автором за даними [49]*

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує зайнятість близько 300 осіб, та є платником податків до місцевих бюджетів. Локалізація виробничих потужностей у м. Полтаві сприяє розвитку супутніх галузей, що формує мультиплікативний ефект для регіональної економіки. Підприємство активно підтримує імідж Полтавщини як регіону з традиціями якісного пивоваріння, продукуючи продукцію під брендом «Полтава» та позиціонуючи її як локальний продукт з автентичними рецептурами, що розвиває туристичну та інвестиційну привабливість області.

Асортиментний портфель ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає широкий спектр продукції: пиво різних сортів, безалкогольні напої, квас та енергетичні напої. Підприємство послідовно реалізує стратегію консолідації всіх видів продукції під єдиним брендом «Полтава», що сприяє формуванню цілісного іміджу товариства та підвищенню лояльності споживачів. Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізується у 20 областях України та експортується до країн далекого зарубіжжя, зокрема до США, Ізраїлю, Німеччини та Канади [33].

Збутова мережа ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплює різні канали дистрибуції. Підприємство реалізує продукцію через мережі національних та регіональних супермаркетів («АТБ», «Сільпо», «Маркет-Опт», «Велика Кешиня», «Ашан», «Метро» тощо), локальний роздріб (мінімаркети, павільйони, кіоски), а також через заклади харчування (кафе, бари, ресторани) у кег-тарі [33]. Багатоканальна система збуту дозволяє забезпечувати доступність продукції для різних сегментів споживачів та оптимізувати логістичні витрати.

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена у додатку Б. Згідно неї можемо зробити висновок, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною. Вищим органом управління товариства є загальні збори акціонерів, що визначено статутом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Вони відповідають за усі стратегічно важливі рішення, які стосуються діяльності товариства, визначення його стратегічних напрямків діяльності, зміни розміру статутного капіталу, призначення генерального директора тощо.

Ревізійна комісія та наглядова рада виконують контролюючі функції та є підзвітними загальним зборам акціонерів. Генеральний директор виконує функції поточного керівництва та має право приймати рішення з усіх питань, окрім тих котрі належать до компетенції загальних зборів акціонерів.

Функціональні підрозділи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплюють основні напрями діяльності: виробництво, фінанси, маркетинг та збут, матеріально-технічне постачання, управління персоналом, бухгалтерський облік. Кожен підрозділ очолюється керівником, який підпорядковується безпосередньо Генеральному директору і несе відповідальність за виконання функцій у своїй сфері компетенції [33].

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є стабільно функціонуючим підприємством пивоварної галузі з багаторічною історією, диверсифікованою продуктовою лінійкою та розвиненою збутовою мережею. Об'єкт системи управління представлений виробничо-господарським комплексом підприємства, що включає основні засоби, оборотні активи, трудові ресурси та бізнес-процеси. Суб'єкт системи управління має чітку ієрархічну структуру з розмежуванням стратегічних (Загальні збори, Наглядова рада) та оперативних (Генеральний директор, функціональні керівники) рівнів управління. Ефективність взаємодії об'єкта і суб'єкта управління визначає результативність діяльності підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища та воєнних викликів.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що функціонує в умовах воєнного стану та посиленої конкуренції на ринку пивоварної продукції, особливої актуальності набуває моніторинг динаміки основних фінансово-економічних індикаторів для своєчасного виявлення проблемних зон та формування адекватної стратегії розвитку. Аналіз здійснювався на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» за 2022-2024 рр., включаючи Баланс, Звіт про фінансові результати (додатки В-Д). Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр. систематизовано у додатку Е.

Аналіз майнового стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про позитивну динаміку нарощування активів підприємства. Загальна вартість активів за аналізований період зросла з 414 399 тис. грн у 2022 р. до 569 906 тис. грн у 2024 р., що становить приріст 155 507 тис. грн або 37,53 %. Темпи зростання активів характеризуються сповільненням, адже у 2023 р. приріст становив 82 805 тис. грн (19,98 %), а у 2024 р. – 72 702 тис. грн (14,62 %). Така динаміка відображає поступову стабілізацію господарської діяльності після турбулентного 2022 р. та свідчить про продовження політики нарощування виробничого потенціалу навіть в умовах воєнного стану (рис. 2.3).

Структура активів характеризується переважанням оборотних активів, частка яких зросла з 58,5 % у 2022 р. до 62,8 % у 2024 р. Вартість оборотних активів збільшилася на 115 841 тис. грн (47,81 %), досягнувши 358 115 тис. грн. Найбільш вагомим компонентом зростання виступають грошові кошти та їх еквіваленти, які продемонстрували динамічніший приріст з 104 232 тис. грн до 224 097 тис. грн (+115 %).

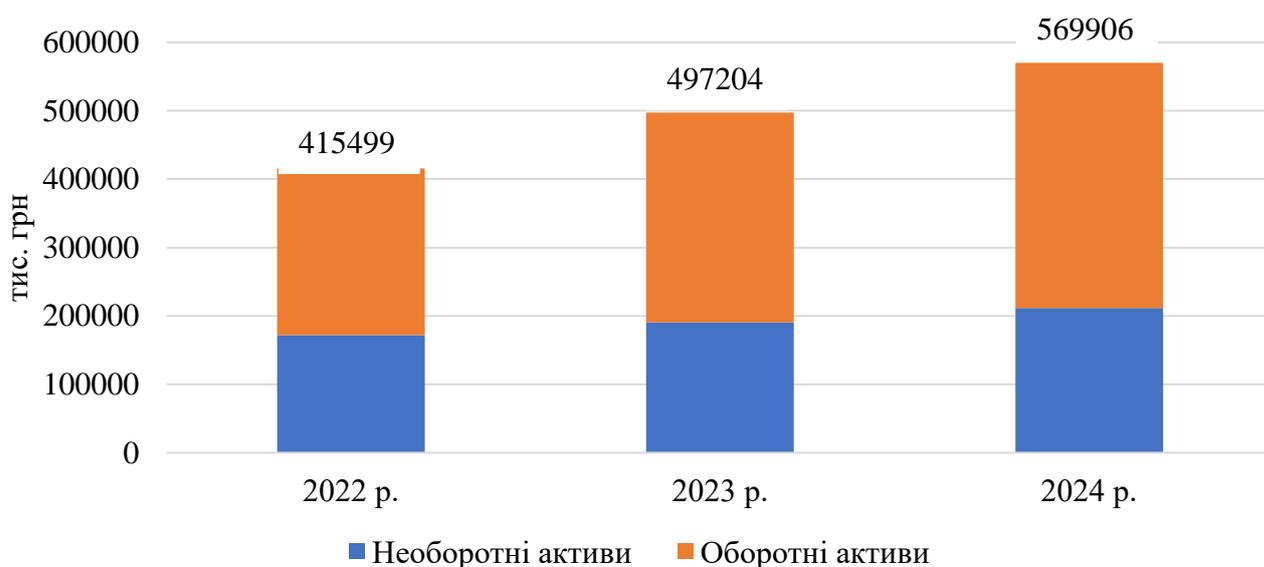


Рис. 2.3. Динаміка валютного балансу та структури активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Таке суттєве накопичення ліквідних коштів обумовлене кількома факторами: зростанням виручки на 10 % у 2024 р. та ефективною інкасацією дебіторської заборгованості; свідомою політикою формування фінансової «подушки безпеки» в умовах невизначеності; обмеженням інвестиційної активності через воєнні ризики.

Слід відзначити значне скорочення дебіторської заборгованості на 29 810 тис. грн (43,94 %) у 2024 р., порівняно з 2023 р., внаслідок чого її величина зменшилася з 67 846 тис. грн до 38 036 тис. грн. Такі зміни свідчать про посилення кредитної політики, прискорення розрахунків.

Запаси підприємства демонструють стабільне зростання з 75 068 тис. грн у 2022 р. до 95 765 тис. грн у 2024 р. (+27,57 %). Приріст запасів прискорився у 2024 р. до 14,02 % порівняно з 11,88 % у 2023 р.

Таке нарощування виробничих запасів є цілком виправданим в умовах воєнного часу та нестабільності логістичних ланцюгів, оскільки дозволяє забезпечити безперебійність виробництва та захиститися від можливого подорожчання сировини і матеріалів.

Необоротні активи зросли з 172 125 тис. грн до 21 1791 тис. грн (+23,04 %), що свідчить про продовження інвестиційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Основні засоби, які формують 99,6 % необоротних активів, збільшилися на 40 924 тис. грн (24,07 %), досягнувши 210 973 тис. грн. Первісна вартість основних засобів зросла на 32,36 %, при цьому знос збільшився на 56,12 %, що призвело до зростання коефіцієнта зносу з 0,26 до 0,31. Попри зростання зносу, його рівень залишається прийнятним (31 %) і вказує на задовільний технічний стан основних засобів. Водночас низький коефіцієнт оновлення (0,04 у 2024 р.) та коефіцієнт вибуття (0,06) свідчать про помірні темпи технічного переозброєння, що є характерним для періоду воєнного стану.

В структурі джерел фінансування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» переважає власний капітал, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства (рис. 2.4).

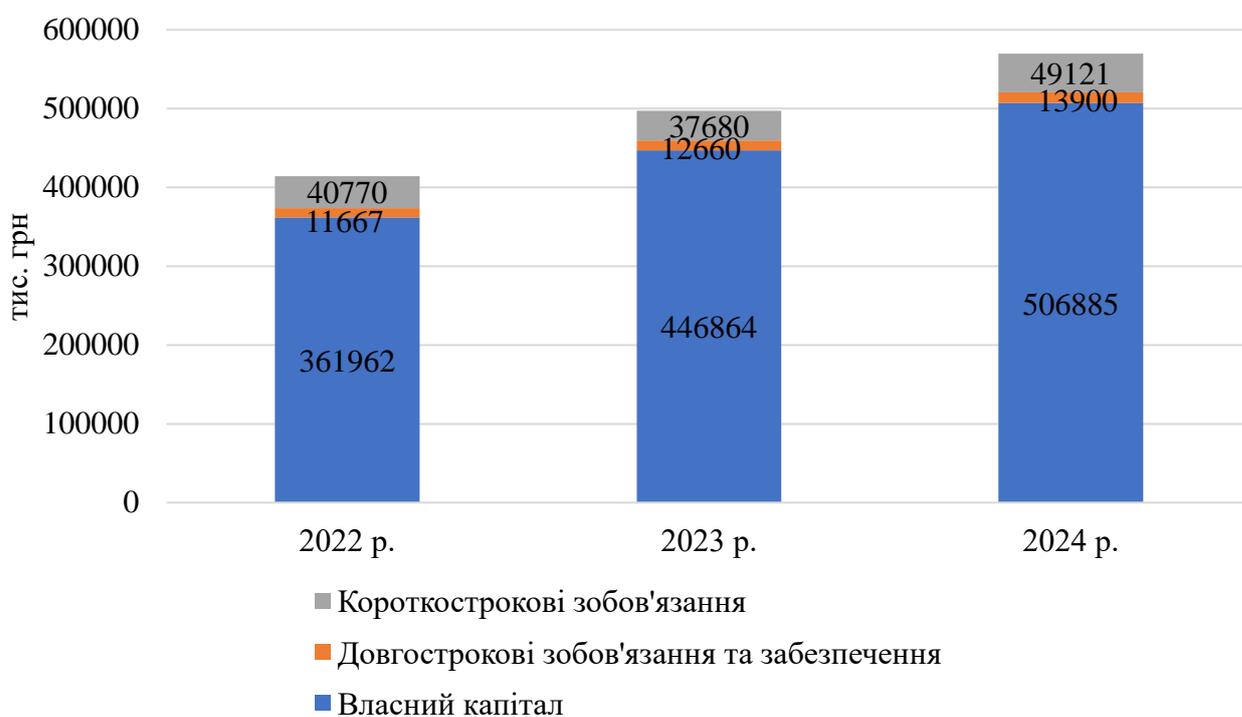


Рис. 2.4. Структура джерел фінансування «Фірма «Полтавпиво» у 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Відповідно до даних рис. 2.4, власний капітал зріс 361 962 тис. грн у 2022 р. до 506 885 тис. грн у 2024 р. (+40,04 %), при цьому його частка у загальній структурі пасивів збільшилася з 87,35 % до 88,94 %. Така динаміка відображає політику самофінансування розвитку та мінімізації залежності від зовнішніх джерел у період невизначеності.

Основним джерелом приросту власного капіталу виступає нерозподілений прибуток, який збільшився на 151 629 тис. грн (70,75 %), досягнувши 365 931 тис. грн у 2024 р., що вказує на прибуткову діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та політику реінвестування прибутку у розвиток бізнесу замість його виплати у вигляді дивідендів. Зареєстрований капітал залишався незмінним на рівні 67 416 тис. грн, що вказує на відсутність додаткових емісій акцій. Водночас спостерігається скорочення додаткового капіталу на 9 973 тис. грн (-13,59 %), що пов'язано з переоцінкою активів та списанням окремих статей. Резервний капітал зріс у 2023 р. з 6 845 тис. грн до 10 112 тис. грн (+47,73 %) і

залишився незмінним у 2024 р., що відповідає вимогам законодавства та статуту щодо формування резервів.

Зобов'язання підприємства збільшилися з 52437 тис. грн до 63 021 тис. грн (+20,18 %), при цьому темпи їх зростання прискорилися у 2024 р. до 25,19 %. Довгострокові зобов'язання зростали більш помірно, темпи проросту склали 19,14 %, тоді як поточні зобов'язання продемонстрували більш динамічне зростання – на 20,48 %. У структурі поточних зобов'язань відсутні короткострокові кредити, що підтверджує відмову ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від банківського кредитування. Натомість зросла кредиторська заборгованість за товари на 70,10 %, що вказує на використання товарного кредиту постачальників як безкоштовного джерела фінансування оборотного капіталу. Кредиторська заборгованість за розрахунками також збільшилася на 18,60 %, досягнувши 34 484 тис. грн.

Структура капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є консервативною та фінансово стійкою. Коефіцієнт автономії, який знаходиться на рівні 88,9 %, значно перевищує нормативне значення 0,5, що свідчить про мінімальні ризики банкрутства та високу фінансову незалежність.

Фінансові результати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструють неоднозначну динаміку. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс з 664 775 тис. грн у 2022 р. до 745 683 тис. грн у 2024 р. (12,17 %). При цьому темпи зростання виручки характеризуються суттєвим коливанням. У 2023 р. приріст становив лише 2,0 %, тоді як у 2024 р. прискорився до 9,99 %. Така динаміка відображає складні умови функціонування у 2023 р. та успішну адаптацію підприємства у 2024 р. через оптимізацію асортиментної та цінової політики.

Собівартість реалізованої продукції також зростала з 434 744 тис. грн до 504 696 тис. грн (+16,09 %), при цьому темпи її зростання (8,26% у 2024 р.) виявилися нижчими за темпи зростання виручки, що позитивно вплинуло на валовий прибуток (рис. 2.5). Валовий прибуток збільшився з 230 031 тис. грн у 2022 р. до 240 987 тис. грн у 2024 р. (+4,76 %), демонструючи зростання на 13,80 % у 2024 р. після падіння на 7,94 % у 2023 р.

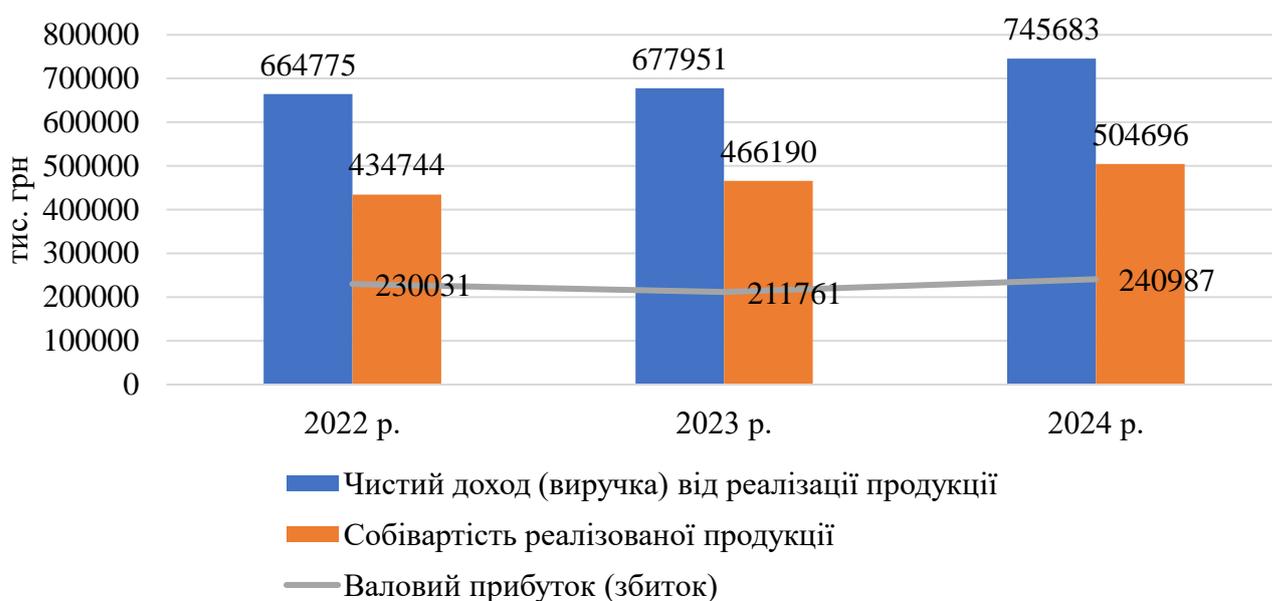


Рис. 2.5. Динаміка виручки, собівартості та валового прибутку «Фірма «Полтавпиво» у 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Водночас прибуток від операційної діяльності скоротився з 105 795 тис. грн у 2022 р. до 85 735 тис. грн у 2024 р. (-18,96 %), демонструючи падіння на 21,82 % у 2024 р. Таке зниження обумовлене зростанням адміністративних витрат та витрат на збут. Така динаміка пов'язана з подорожчанням логістики, зростанням витрат на маркетинг для протидії конкурентам, підвищенням заробітних плат персоналу в умовах дефіциту кадрів.

Чистий прибуток підприємства скоротився з 81 457 тис. грн у 2022 р. до 58 953 тис. грн у 2024 році (-27,63 %), при цьому падіння у 2024 р. становило 30,14 %.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів знизився з 3,32 обороту у 2022 р. до 2,24 обороту у 2024 р. (-32,42 %), що призвело до збільшення середнього періоду обороту оборотних засобів з 108 днів до 160 днів (+48 %). Таке сповільнення оборотності означає, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно майже на два місяці більше для повернення коштів, вкладених в оборотні активи, що негативно впливає на ліквідність та ефективність управління оборотним капіталом. Основними причинами уповільнення є значне накопичення грошових коштів (+115 %) та

зростання запасів (+27,57 %), що призводить до заморожування фінансових ресурсів.

Коефіцієнт обіговості активів (коефіцієнт трансформації) скоротився з 1,78 обороту до 1,40 обороту (-21,54 %), що вказує на зниження ефективності використання всієї сукупності активів підприємства для генерування виручки. Кожна гривня активів у 2024 р. генерувала 1,40 грн виручки проти 1,78 грн у 2022 р. Таке зниження є закономірним наслідком випереджаючих темпів зростання активів (37,53 %) порівняно з темпами зростання виручки (12,17 %).

Для оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було розраховано систему абсолютних та відносних показників за 2022-2024 роки, результати якої систематизовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»  
за 2022-2024 рр.**

Показники	Норматив	На кінець			Відхилення (+,-) від нормативу		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,87	0,90	0,89	0,37	0,40	0,39
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,13	0,10	0,11	0,37	0,40	0,39
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,14	1,11	1,12	0,86	0,89	0,88
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	6,90	8,88	8,04	5,90	7,88	7,04
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,11	0,08	0,10	0,89	0,92	0,90
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	2,53	3,05	3,08	1,73	2,25	2,28
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,78	0,84	0,82	0,28	0,34	0,32
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,52	0,57	0,58	0,02	0,07	0,08
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,03	0,03	0,03	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,78	0,75	0,78	x	x	x

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Коефіцієнт економічної незалежності коливався в межах 0,87-0,90, що майже вдвічі перевищує нормативне значення 0,5 та вказує на переважання власного капіталу в структурі джерел фінансування діяльності товариства.

Коефіцієнт фінансування, який характеризує показник власного та позикового капіталу, демонстрував надзвичайно високі значення, від 6,90 у 2022 р. до 8,88 у 2023 р., що в 7-9 разів перевищує нормативне значення. Коефіцієнт заборгованості залишався мінімальним (0,08-0,11), що вказує на низький рівень залученого капіталу та можливість швидкого погашення всіх зобов'язань за рахунок власних коштів.

Показники забезпечення оборотних активів власними коштами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструють високий рівень фінансової автономності в поточній діяльності. Коефіцієнти забезпечення власними обіговими засобами зріс з 0,78 у 2022 р. до 0,84 у 2023 р., хоча дещо знизився до 0,82 у 2024 р., але продовжує перевищувати нормативний рівень 0,5 на 64 %, що означає, що 82 % оборотних активів фінансується за рахунок власних джерел, що забезпечує високу платоспроможність та ліквідність. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (0,52-0,58) знаходиться на нижній межі або незначно перевищує норматив 0,5, що вказує на те, що близько половини власного капіталу іммобілізовано в необоротних активах, а друга половина залишається в мобільній композиції для фінансування поточної діяльності.

Структура позикового капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується домінуванням короткострокових зобов'язань, коефіцієнт короткострокової заборгованості становить 0,75-0,78, тоді як коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів залишається мінімальним на рівні 0,03. Така структура є типовою для підприємств, які не потребують довгострокового банківського кредитування та фінансування своєї діяльності переважно за рахунок товарних кредитів постачальників та іншої поточної кредиторської заборгованості. В умовах високих процентних ставок та обмеженого доступу до кредитних ресурсів під час війни така політика є виправданою, проте

довгострокові перспективи можуть обмежувати можливості для масштабних інвестицій у розширення та модернізацію виробництва.

Для оцінки ліквідності розраховують системні коефіцієнти, які відображають можливість погашення поточної заборгованості компонентами оборотних активів – від абсолютно ліквідних грошових коштів до менших ліквідних запасів. Результати аналізу платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

#### ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	5,9	8,1	7,3	4,9	7,1	6,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	4,1	5,9	5,3	3,6	5,4	4,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	2,6	4,1	4,6	2,4	3,9	4,4

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Аналіз показників ліквідності вказує на високий рівень платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що значно перевищує нормативні значення за всіма коефіцієнтами. Коефіцієнт покриття зріс з 5,9 у 2022 р. до 8,1 у 2023 р., хоча дещо знизився до 7,3 у 2024 р., але продовжує перевищувати нормативне значення у 5-6 разів, що означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 7,30 грн оборотних активів, що гарантує повне покриття всієї короткострокової заборгованості. Коефіцієнти швидкої ліквідності (4,1-5,9) та коефіцієнти абсолютної ліквідності (2,6-4,6) також демонструють багаторазове перевищення нормативів, що вказує на значне накопичення високоліквідних активів, зокрема грошових коштів. Попри те, що така ситуація забезпечує абсолютну фінансову безпеку та стійкість до будь-яких зовнішніх шоків, надлишкова ліквідність може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства використовується методика абсолютних показників, яка базується на порівняльній величині запасів із джерелами їх фінансування. Залежно від того, які джерела розроблені для покриття запасів, визначається тип фінансової стійкості підприємства. Результати розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.**

Показники	Методика розрахунку за ф. 1 «Баланс»	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	ряд. 1495 – ряд. 1095	189995	256260	295094
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	201662	268920	308994
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	201662	268920	308994
Запаси – Н4	Ряд. 1100	75068	83986	95765
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	114927	172274	199329
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	126594	184934	213229
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	126594	184934	213229

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Отримані результати дозволяють констатувати про абсолютну фінансову стійкість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2022-2024 рр. Усі три показники надлишку джерел фінансування запасів (Е1, Е2, Е3) мають позитивне значення, що характеризується трикомпонентною моделлю фінансової стійкості як  $S = \{1;1;1\}$ . Така фінансова модель забезпечує максимальну стійкість та незалежність від зовнішніх кредиторів, проте може обмежувати темпи зростання через недовикористання ефекту фінансового левериджу.

Важливою складовою фінансово-економічного аналізу є дослідження структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами, оскільки це дозволяє визначити основні фактори формування собівартості продукції, оцінити ефективність використання ресурсів та створити резерви зниження витратостійкості виробництва. Аналіз операційних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за економічними елементами у 2022-2024 рр.**

Витрати	Звітні роки:						Зміна (+; -) 2024 р. від			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Матеріальні витрати	377567	65,02	399545	68,07	444660	64,69	67093	-0,33	45115	-3,38
Витрати на оплату праці	67166	11,57	75314	12,83	86946	12,65	19780	1,08	11632	-0,18
Відрахування на соціальні заходи	14547	2,51	16458	2,80	18835	2,74	4288	0,24	2377	-0,06
Амортизація	15824	2,72	16881	2,88	18008	2,62	2184	-0,11	1127	-0,26
Інші операційні витрати	105601	18,18	78743	13,42	118923	17,30	13322	-0,88	40180	3,89
Разом	580705	100	586941	100	687372	100	106667	x	100431	x

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Загальна сума операційних витрат підприємства зросла з 580 705 тис. грн у 2022 р. до 687 372 тис. грн у 2024 р. (+18,37 %), що свідчить про інфляційні процеси, збільшення виробництва та подорожчання ресурсів в умовах воєнного стану. Структура операційних витрат характеризується домінуванням матеріальних витрат, які становлять 64,69-68,07 % усіх витрат, що є типовим для промислових підприємств з матеріаломістким виробництвом. Витрати на матеріали зросли на +17,77 %, при цьому їх частка впала з 68,07 % у 2023 р. до 64,69 % у 2024 р.), що свідчить про підвищення ефективності використання сировини.

Витрати на оплату праці продемонстрували найвищі темпи зростання серед усіх елементів, збільшення склало 29,45 %, що обумовлено підвищенням заробітної плати у відповідь на інфляцію, дефіцит кадрів та забезпечення утримання кваліфікованих працівників. Частка фонду оплати праці зросла з 11,57 % до 12,65 %, що вказує на посилення ролі людського фактору в структурі витрат.

Особливої уваги заслуговує динаміка інших операційних витрат, розмір яких коливався, зменшившись з 18,18 % у 2022 р. до 13,42 % у 2023 р. та підвищившись до 17,30 % у 2024 р. Таке збільшення пов'язане зі зростанням витрат на маркетинг, логістику, енергоносії та інші непрямі операційні витрати в умовах воєнного стану. Частка амортизації залишалася стабільно низькою (близько 3 %), що підтверджує помірні темпи оновлення основних засобів.

Узагальнюючими показниками ефективності господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виступають коефіцієнти рентабельності, які характеризують віддачу від використання різних видів ресурсів та джерел фінансування у формі прибутку. Система показників рентабельності дозволяє оцінити, ефективно підприємство трансформує вкладені кошти у фінансовий результат, та виявити проблемні зони, які потребують управлінського втручання. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»  
за 2022-2024 рр., %**

Показники	Звітні роки			Зміна (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Рентабельність власного капіталу	22,50	18,88	11,63	-10,87	-7,25
Рентабельність позичкового капіталу	155,34	167,63	93,55	-61,80	-74,09
Рентабельність активів	19,66	16,97	10,34	-9,31	-6,63
Рентабельність витрат	14,03	14,38	8,58	-5,45	-5,80
Рентабельність оборотних коштів	33,62	27,52	16,46	-17,16	-11,06

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Рентабельність власного капіталу зменшилася майже вдвічі, з 22,50 % у 2022 р. до 11,63 % у 2024 р., що означає зниження віддачі від капіталу акціонерів з 22,5 копійок до 11,6 копійок чистого прибутку на кожен гривню власного капіталу..

Рентабельність активів знизилася з 19,66 % до 10,34 %, що вказує на зниження ефективності використання всієї сукупності активів для генерації прибутку. Причиною є випереджаючі темпи зростання активів порівняно зі зростанням виручки та падіння чистого прибутку. Рентабельність витрат зменшилася з 14,03 % до 8,58 % за рахунок зростання операційних витрат швидше, ніж зростала виручка.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2022-2024 рр. демонструвало значне зростання активів, виручки, абсолютну фінансову стійкість з коефіцієнтом автономії 88,9 % та надлишкову ліквідність з коефіцієнтом покриття 7,3, що гарантує фінансову безпеку та здатність протистояти зовнішнім шокам. Основними проблемними зонами визначено випереджаючі темпи зростання операційних витрат, накопиченню надлишкових грошових коштів та недостатню завантаженість оновлених виробничих потужностей. Водночас потужна фінансова база, диверсифікована продуктова лінійка та стабільно регіональна позиція створюють фундамент для відновлення ефективності через оптимізацію операційної діяльності, активізацію інвестиційної політики та продуктивне використання накопичених фінансових ресурсів.

### 2.3. Моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Ефективна система стимулювання персоналу є основним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме мотивовані працівники здатні досягати високих результатів праці, підтримувати якість продукції та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства.

Корпоративна культура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формувалася впродовж понад 60 років діяльності підприємства та ґрунтується на поєднанні традицій українського пивоваріння, сучасних підходів до управління персоналом та цінностей локального виробника, який несе відповідальність перед регіональною громадою. Основу корпоративної культури становлять п'ять основних цінностей, які декларуються керівництвом і транслиуються через систему внутрішніх комунікацій, навчальні програми та щоденну управлінську практику: якість продукції як пріоритет діяльності; повага до традицій та досвіду старших колег; відповідальність за результати роботи; командна взаємодія та взаємодопомога; інноваційність та прагнення до вдосконалення.

Зазначені цінності відображені у місії підприємства: «Виробляти високоякісне пиво з дотриманням автентичних рецептур, зберігаючи традиції полтавського пивоваріння та забезпечуючи гідні умови праці для наших співробітників». Трудовий колектив ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 р. налічував 270 осіб. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.**

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2024 р. від	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	65	22,89	62	22,46	61	22,59	0,36	-0,43
у тому числі:								
керівники	12	4,23	12	4,35	12	4,44	0,05	0,12
спеціалісти	28	9,86	26	9,42	25	9,26	2,62	-0,44
технічні працівники	25	8,8	24	8,7	22	8,15	-2,3	-0,1
Виробничий персонал	219	77,11	214	77,54	209	77,41	-0,36	0,43
Разом	284	100	276	100	270	100,00	x	x

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Аналіз кадрового складу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки виявив помірне скорочення загальної чисельності персоналу з 284 осіб у 2022 р. до 270 осіб у 2024 р. (-4,93 %), що обумовлено оптимізацією в умовах воєнного стану, природним вибуттям через вихід на пенсію та мобілізацією окремих працівників. Структура персоналу залишається стабільною: виробничий персонал становить 77,41 % (209 осіб), управлінський – 22,59 % (61 особа), що відповідає галузевим нормам промислового підприємства. Причому, чисельність керівників залишалася незмінною протягом трьох років, тоді як скорочення відбувалося серед спеціалістів (-10,71 %) та технічних працівників (-12,0 %).

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приділяє значну увагу формуванню комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка б забезпечувала утримання кваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці та створення сприятливого організаційного клімату (2.6).



Рис. 2.6. Система стимулювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Основою існуючої системи стимулювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виступає матеріальна винагорода, яка регламентується Положенням про оплату праці, затвердженим наказом генерального директора, та Колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом. У табл. 2.8 наведено динаміку витрат на оплату праці товариства.

Таблиця 2.8

**Динаміка витрат на оплату праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»  
за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.
Витрати на оплату праці, тис грн	67166	75314	86946	19780
Чисельність персоналу, осіб	284	276	270	-14
Середньорічні витрати на одного працівника, тис. грн	237	273	322	86
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	19,71	22,74	26,84	7,13

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Аналіз показників оплати праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 р. демонструє значне зростання витрат на персонал з 67 166 тис. грн до 86 946 тис. грн (+29,45 %) на фоні скорочення чисельності працівників з 284 до 270 осіб (-4,93%). Така розбіжність у динаміці призвела до суттєвого підвищення середньорічних витрат на одного працівника з 237 тис. грн до 322 тис. грн (+36,29 %), що відповідає зростанню середньомісячної заробітної плати з 19,71 тис. грн до 26,84 тис. грн (+36,17 %). Темпи зростання заробітної плати (+36,17 %) значно перевищують темпи інфляції за цей період, які становили у 2022-2024 рр. близько 20 %), що свідчить про свідому політику адміністрації щодо підтримання конкурентоспроможного рівня оплати праці для утримання кваліфікованих кадрів в умовах дефіциту робочої сили та воєнного стану. Частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат зросла з 11,57 % до 12,65 %, що вказує на посилення ролі людського фактору у структурі витрат підприємства та відповідає

загальноринковим тенденціям зростання вартості трудових ресурсів у промисловості України.

У табл. 2.9 представлено систему оплати праці та преміювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.9

**Система оплати праці та преміювання працівників ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво» у 2024 р.**

Категорія персоналу	Система оплати праці	Базова ставка (оклад)	Періодичність преміювання	Показники преміювання	Розмір премії
Виробничий персонал	Відрядно-преміальна	Тарифна ставка за розрядами (2-6 розряд)	Щомісячно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дотримання технологічної дисципліни</li> <li>• Відсутність браку продукції</li> <li>• Економія сировини та матеріалів</li> <li>• Виконання норм виробітку</li> </ul>	20-50% тарифної ставки залежно від показників підрозділу
Керівники, спеціалісти, службовці	Посадово-преміальна	Посадовий оклад за штатним розписом	Щокварталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виконання планів виробництва та реалізації</li> <li>• Дотримання кошторису витрат</li> <li>• Рівень дебіторської/кредиторської заборгованості</li> <li>• Показники якості продукції</li> <li>• Відсутність скарг споживачів</li> </ul>	30-40% посадового окладу за досягнення КРІ
Топ менеджери	Посадово-преміальна	Посадовий оклад за штатним розписом	Щокварталу	Аналогічні КРІ + стратегічні показники	60-80% посадового окладу за досягнення КРІ

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Для виробничого персоналу застосовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка передбачає нарахування заробітної плати пропорційно до обсягу виготовленої продукції з додатковим преміюванням за виконання та перевиконання планових показників якості та продуктивності. Базові тарифні ставки диференціюються залежно від розряду робітника (від 2-го до 6-го) та складності виконуваних робіт. Премії виробничому персоналу нараховуються

щомісячно за дотримання технологічної дисципліни, відсутність браку продукції, економію сировини та матеріалів, виконання норм виробітку. Розмір премії може становити від 20% до 50% тарифної ставки залежно від показників роботи конкретного підрозділу.

Для керівників, спеціалістів та службовців застосовується посадово-преміальна система оплати праці з встановленням фіксованих місячних окладів згідно штатного розпису та квартальним преміюванням за досягнення ключових показників ефективності (КРІ). До складу КРІ входять:

- виконання планів виробництва та реалізації продукції;
- дотримання кошторису витрат;
- рівень дебіторської та кредиторської заборгованості;
- показники якості продукції;
- відсутність скарг споживачів.

Квартальна преміальна частина для керівників середньої ланки становить 30-40 % від посадового окладу, для топ-менеджменту – до 60-80 % окладу за умови досягнення цільових показників.

Крім базової заробітної плати та премій, на підприємстві діє система доплат та надбавок, передбачених законодавством та колективним договором:

- доплата за роботу в нічний час (40 % годинної тарифної ставки);
- за суміщення професій та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника (20-50 % окладу);
- за шкідливі умови праці для працівників варильного та розливного цехів (12 % тарифної ставки).

Окремо передбачені надбавки за вислугу років (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Система надбавок за вислугу років на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Стаж роботи на підприємстві	Розмір надбавки до окладу/ставки	Категорії працівників
Понад 3 роки	10%	Усі категорії персоналу
Понад 5 років	15%	Усі категорії персоналу
Понад 10 років	20%	Усі категорії персоналу

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Поряд з матеріальною мотивацією, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізує комплекс заходів нематеріального стимулювання, спрямованих на підвищення лояльності персоналу, формування корпоративної культури та створення сприятливих умов праці. До системи нематеріальної мотивації відносяться:

Професійний розвиток та навчання. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» інвестує у підвищення кваліфікації працівників через організацію тренінгів, семінарів, курсів перепідготовки. У 2023-2024 рр. 43 працівники пройшли навчання з сучасних технологій пивоваріння, управління якістю за стандартами ISO, безпеки харчових продуктів. Витрати на професійний розвиток становлять близько 1,2 % фонду оплати праці, що є вищим за середньогалузевий показник.

Визнання досягнень та кар'єрне зростання. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує система нагородження кращих працівників: «Працівник місяця» з врученням грамоти та грошової винагороди (3 тис. грн), «Працівник року» з преміюванням у розмірі двох посадових окладів. За 2023-2024 роки нагороджено 38 працівників. Пріоритет у просуванні по службі надається внутрішнім кандидатам, що стимулює персонал до професійного зростання.

Соціальний пакет та додаткові пільги. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» надає працівникам розширений соціальний пакет, який включає: добровільне медичне страхування для працівників зі стажем понад 3 роки (63 % персоналу охоплено програмою), безкоштовне харчування в заводській їдальні (вартість 80 грн/день на одного працівника), компенсацію проїзду для працівників віддалених районів (до 50 % вартості транспортних витрат), щорічні подарунки до свят (День пивовара, Новий рік). Для працівників з дітьми передбачені новорічні подарунки дітям та часткова компенсація вартості дитячих таборів.

Організація дозвілля та корпоративна культура. Адміністрація підтримує проведення корпоративних заходів: щорічне святкування Дня пивовара з екскурсіями на виробництво для сімей працівників, новорічні корпоративи, спортивні змагання. У 2024 р. організовано заводську футбольну команду та волейбольну секцію з частковим фінансуванням спортивного інвентарю.

Програми підтримки в умовах воєнного стану. З 2022 р. впроваджено спеціальні програми підтримки персоналу:

одноразова допомога працівникам, які втратили житло внаслідок бойових дій (100 тис. грн – надано 2 працівникам);

додаткові відпустки для працівників з дітьми-переселенцями;

бронювання працівників критичних спеціальностей від мобілізації (47 працівників отримали бронювання).

Для оцінки результативності існуючої системи стимулювання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було здійснено моніторинг основних показників, результати розрахунків яких представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Показники ефективності системи стимулювання персоналу

#### ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 від 2022	Норматив/бенчмарк
1. Продуктивність праці					
Продуктивність праці, тис. грн	2341	2456	2762	17,99	-
2. Плинність кадрів					
Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,97	13,04	10,74	-10,28	12-15% (галузь)
Звільнено працівників, осіб	34	36	29	-14,71	-
Прийнято працівників, осіб	23	28	23	0,00	-
3. Дисципліна праці та якість					
Кількість порушень трудової дисципліни, випадків	11	9	7	-4	<10
Рівень браку продукції, %	0,34	0,29	0,21	-0,13	<0,25%

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Продуктивність праці одного працівника зросла з 2341 тис. грн у 2022 р. до 2762 тис. грн у 2024 р (+17,99 %), що перевищує темпи зростання фонду оплати праці та вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 р. становив 10,74 %, що є нижчим за середньогалузевий показник (12-15%) та вказує на задовільний рівень утримання працівників. За 2024 р. звільнено 29 працівники, прийнято 23 нових працівників.

Кількість порушень трудової дисципліни скоротилася з 11 випадків у 2022 р. до 9 випадків у 2024 р., що вказує на підвищення свідомості працівників. Рівень браку продукції знизився з 0,34 % до 0,21 %, що частково обумовлено матеріальною зацікавленістю персоналу у дотриманні технологічних норм.

Для розробки ефективної стратегії управління у табл. 2.12 наведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.12

### SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Висока фінансова стійкість: власний капітал 506,9 млн грн (88,9 %), грошові кошти 224,1 млн грн, що забезпечує фінансову незалежність та інвестиційний потенціал</p> <p>2. Провідна регіональна позиція: 2 місце у Полтавській області серед виробників пива, статус системоутворюючого підприємства регіону</p> <p>3. Багаторічний досвід та репутація: понад 60 років діяльності, нагороди за якість, впізнаваний локальний бренд «Полтава»</p> <p>4. Диверсифікований асортимент: пиво, безалкогольні напої, квас, енергетики під консолідованим брендом</p> <p>5. Модернізоване виробництво: комп'ютеризований варильний цех, система управління якістю ISO, сучасні лінії розливу</p> <p>6. Позитивна динаміка виручки: зростання на 10% у 2024 році</p>	<p>1. Втрата ринкових позицій: скорочення частки на ринку пива з 0,91% до 0,68% та безалкогольних напоїв з 2,29% до 1,7%</p> <p>2. Обмежений маркетинговий бюджет: неможливість конкурувати за обсягами реклами з національними лідерами</p> <p>3. Географічна концентрація ризиків: виробничі потужності виключно у м. Полтава, основний збут у центральному регіоні</p> <p>4. Слабка digital-присутність: недостатній розвиток онлайн-каналів продажів, e-commerce, SMM</p> <p>5. Низька частка експорту: менше 2 % виручки, незважаючи на наявність контрактів з США, Ізраїлем, Німеччиною</p>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<p>1. Відновлення ринку пива, поступова стабілізація галузі</p> <p>2. Тренд на підтримку локальних брендів: посилення патріотичного споживання та довіри до регіональних виробників</p> <p>3. Розвиток преміального та крафтового сегменту, що є найдинамічнішою нішею з високою прибутковістю</p> <p>4. Розширення експортного потенціалу, євроінтеграція України відкриває доступ до ринку ЄС</p> <p>5. Цифровізація бізнес-процесів через впровадження e-commerce, CRM-систем, digital-маркетингу</p> <p>6. Державна підтримка виробників за рахунок програми відновлення економіки, пільгові кредити, гранти для модернізації</p> <p>7. Партнерство з HoReCa-сектором за рахунок можливості ексклюзивних позицій у регіональних закладах, розвиток keg-напряму.</p>	<p>1. Продовження воєнних дій, що прямо загрожує виробництву, порушує логістику, призводить до втрати робочої сили через мобілізацію</p> <p>2. Домінування лідерів галузі: Carlsberg контролює 84% прибутку, агресивна цінова політика великих корпорацій</p> <p>3. Підвищення податкового тиску, зростання акцизів на алкогольну продукцію, додаткові фіскальні обмеження</p> <p>4. Інфляція та девальвація, зростання собівартості через подорожчання імпортової сировини.</p> <p>5. Критичне зниження купівельної спроможності, падіння реальних доходів населення, переорієнтація на найдешевші сегменти</p> <p>6. Енергетична криза, підвищення тарифів на електроенергію та газ, ризики енергодефіциту</p> <p>7. Демографічна криза, скорочення цільової аудиторії 18-45 років через еміграцію та військові втрати</p> <p>8. Посилення регуляторних обмежень, заборони на рекламу алкоголю, обмеження годин та місць продажу</p> <p>9. Вихід нових конкурентів, можливий прихід міжнародних брендів після війни.</p>

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Стратегічне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямоване на досягнення довгострокових конкурентних переваг через інновації, модернізацію виробничих потужностей, розширення ринків збуту та зміцнення позицій бренду. Перспективні плани розвитку включають розробку нових видів продукції, укріплення маркетингової політики, охоплення всіх цінових сегментів ринку [33]. Водночас підприємство стикається з низкою ризиків, серед яких найбільш критичними є воєнні дії на території України, нестабільність законодавчого регулювання, девальвація національної валюти, демографічна криза, зниження купівельної спроможності населення, коливання цін на сировину та енергоносії.

З метою обґрунтування оптимальної стратегії розвитку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.13), яка забезпечує комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства (сильних та слабких позицій) у взаємозв'язку з основними факторами зовнішнього середовища (можливостями та загрозами), які справляють визначальний вплив на результати господарської діяльності. товариства.

Таблиця 2.13

### Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
7+6=13	7+5=12
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+6=15	9+5=14

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

На основі матриці SWOT-аналізу найвищий показник має ST-стратегія, що визначає її як пріоритетну. Для подальшого розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» рекомендовано реалізацію конкурентної стратегії диверсифікації з акцентом на зміцнення регіональної домінанти, яка передбачає використання наявної фінансової стійкості, репутації та виробничого потенціалу для протидії зовнішнім загрозам. Основними стратегічними пріоритетами мають стати:

посилення ринкових позицій у Полтавській області та суміжних регіонах через активну маркетингову політику з позиціонуванням як автентичного

локального бренду, що дозволить протистояти агресивній конкуренції з боку національних лідерів;

диверсифікація продуктового портфеля з одночасним розвитком економ-сегменту та преміальних позицій для адаптації до різних рівнів купівельної спроможності населення в умовах економічної кризи;

інвестування у енергетичну автономізацію виробництва та формування фінансових резервів для мінімізації впливу енергокризи, інфляції та девальвації національної валюти.

Визначена стратегія дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не лише зберегти стабільність в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності, але й створити передумови для подальшого зростання після нормалізації ситуації в країні, використовуючи накопичені конкурентні переваги та сформовану лояльність регіональних споживачів.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має сформовану систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, яка забезпечує утримання кваліфікованих працівників та сприяє зростанню продуктивності праці. Водночас існують резерви для підвищення ефективності мотивації через індивідуалізацію системи преміювання, розширення нематеріальних форм визнання та створення додаткових можливостей для професійного розвитку працівників.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено аналіз процесу реалізації програми стимулювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». За отриманими результатами можна зробити наступні висновки:

Проведена характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяє охарактеризувати підприємство як стабільно функціонуючий регіональний виробник пивоварної продукції, диверсифікованим

асортиментом та розгалуженою збутовою мережею. Незважаючи на помірні позиції у загальнонаціональному масштабі, підприємство займає сильну регіональну позицію та виступає важливим роботодавцем для регіону. Суб'єкт системи управління представлений чітко структурованою ієрархією органів управління з розмежуванням стратегічних та оперативних рівнів, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки виявив суперечливі тенденції розвитку підприємства в умовах воєнного стану. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка нарощування активів, виручки, власного капіталу та абсолютна фінансова стійкість. З іншого боку, виявлено критичне зниження чистого прибутку, рентабельності власного капіталу, фондівіддачі та сповільнення оборотності активів. Основними проблемними зонами визначено випереджаючі темпи зростання операційних витрат порівняно з виручкою, накопичення надлишкової ліквідності та недостатню завантаженість оновлених виробничих потужностей.

Моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчив наявність комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка забезпечує утримання кваліфікованих кадрів та підтримання продуктивності праці в складних умовах воєнного стану. Система матеріального стимулювання включає конкурентну базову заробітну плату, диференційоване преміювання, доплати за особливі умови праці та надбавки за вислугу років, що формує вагомий матеріальний мотиваційний потенціал персоналу. Нематеріальне стимулювання представлено програмами професійного розвитку, системою визнання досягнень, розширеним соціальним пакетом та спеціальними програмами підтримки в умовах війни. Ефективність системи підтверджується низьким коефіцієнтом плинності кадрів, зростанням продуктивності праці та високим рівнем задоволеності персоналу соціальним пакетом та умовами праці.

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ  
ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ  
НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Визначення ключових напрямів удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має уже сформовану програму стимулювання працівників. Як свідчить практика передових підприємств, а також результати наукових досліджень, будь-яка програма повинна бути під постійним удосконаленням, особливо якщо це стосується стимулювання. Потреби й запити персоналу постійно змінюються, як власне й можливості та цілі підприємства. Додатковим фактором виступає те, що програми стимулювання з часом втрачають свою колишню ефективність. Працівники досить швидко звикають до них і сприймають їх як належне, а не додатковий фактор стимулювання.

Програма стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна бути під постійним переглядом та удосконаленням. Ті інструменти, які не приносять потрібного результату повинні бути скасовані, а замість них необхідно впроваджувати нові, більш ефективні, які здатні у собі поєднати інтереси персоналу та підприємства. Оскільки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залишається прибутковим підприємством необхідною є не повна зміна існуючої програми стимулювання персоналу, а точкове її посилення. Для цього постає важливим визначення ключових напрямів удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Головним інструментом для їх визначення є анкетування та інтерв'ювання персоналу. Тому серед трудового персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було проведено анонімне опитування працівників щодо задоволеності умовами праці та

програмою стимулювання (див. додаток Ж). В опитуванні взяли участь 50 працівників. Отримані результати візуалізовано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Рівень задоволеності умовами праці та системою винагород ПРАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело:* складено автором за даними опитування персоналу

Результати анонімного опитування працівників ПРАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчать про високий рівень задоволеності більшістю аспектів роботи, зокрема соціальним пакетом (82,2 %), умовами праці (74,8 %) та охопленням опитуванням (71,1 %), що підтверджує ефективність впроваджених програм стимулювання персоналу та вказує на стабільну корпоративну культуру підприємства. Такі результати дозволяють констатувати про загальну ефективність програми стимулювання персоналу товариства.

Разом з тим повного 100 % задоволення персоналу усіма компонентами програми стимулювання персоналу не було виявлено. Це свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності програми стимулювання. У ході

проведеного особистого інтерв'ю з окремими працівниками управлінського та виробничого складу трудового колективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на рис. 3.2 сформовано проблемні зони існуючої програми стимулювання персоналу досліджуваного товариства.



Рис. 3.2. Проблемні зони існуючої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: авторська розробка*

Виявлені проблемні зони існуючої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відображають ключові напрями, у межах яких

доцільно здійснювати її подальше удосконалення. Основна увага керівництва товариства має бути зосереджена на посиленні зв'язку між результатами діяльності підприємства та рівнем заохочення персоналу, врахуванні морально-психологічного стану працівників, індивідуалізації мотиваційних інструментів, а також упровадженні більш гнучких форм організації робочого часу. З метою глибшого розуміння реальних мотивуючих чинників персоналу на основі результатів анкетного опитування було побудовано мотиваційний профіль, який відображає ключові стимули, що визначають трудову поведінку працівників підприємства. На рис. 3.3 побудовано мотиваційний профіль персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

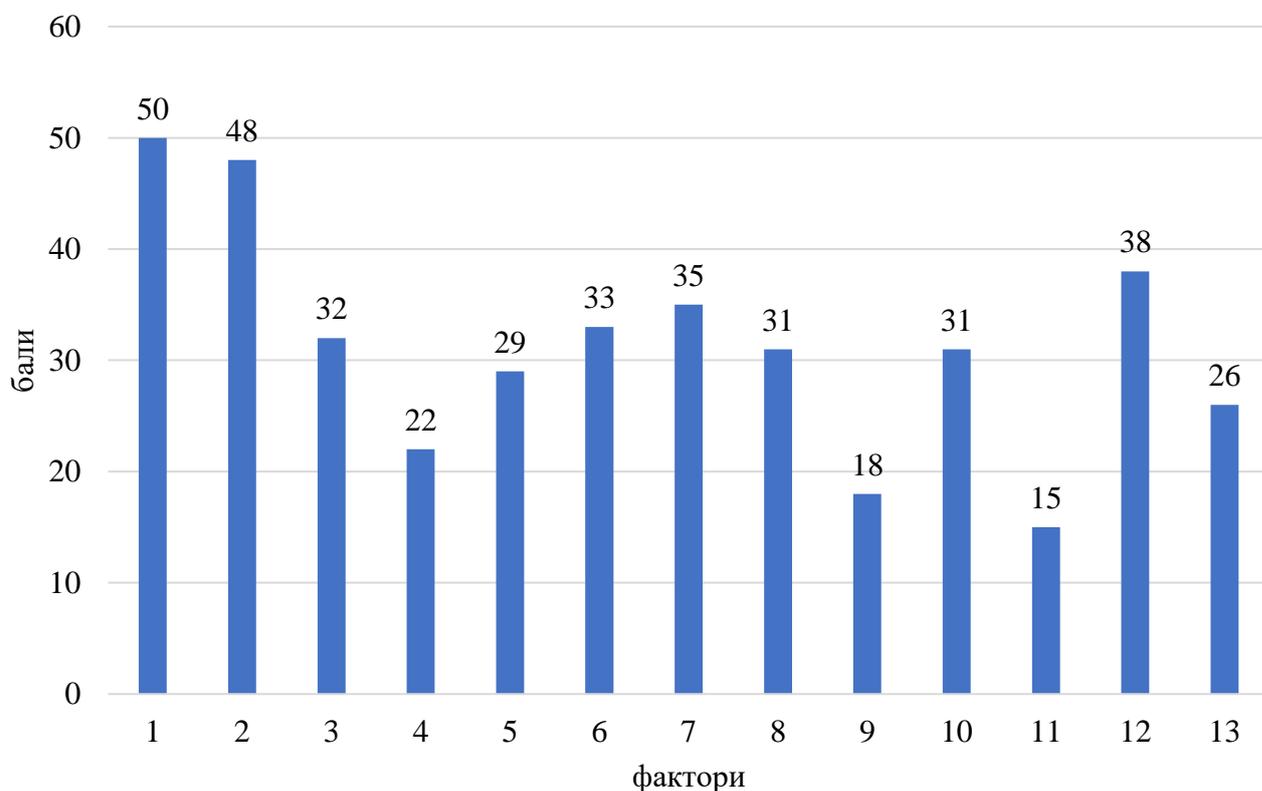


Рис. 3.3. Мотиваційний профіль трудового колективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

\*Фактори: 1 – заробітна плата; 2 – фінансові премії; 3 – можливість бронювання; 4 – кар'єрне зростання; 5 – стабільність роботи; 6 – безпека; 7 – гнучкий графік роботи; 8 – мікроклімат у колективі; 9 – розвиток; 10 – визнання та похвала; 11 – цікава та корисна робота; 12 – соціальна захищеність (соціальний пакет); 13 – налагоджена комунікація.

*Джерело:* складено автором за даними анкетного опитування

Згідно отриманими даними головними стимулюючими факторами для персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є заробітна плата та фінансові премії, які отримали 50 та 48 балів відповідно. В умовах зростаючої інфляції, підвищення цін на речі першої необхідності посилюють значення грошових коштів для працівників. На третій позиції за своїм значенням знаходиться чинник соціальної захищеності персоналу, у який входить медичне страхування, безкоштовне харчування та інші додаткові блага. В умовах війни суттєвим стимулюючим чинником виступає гнучкий графік роботи та відчуття безпеки, які отримали 35 та 33 балів. Також варто звернути увагу, що для військовозобов'язаних осіб на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливого значення має можливість бронювання на період проведення мобілізаційних процесів.

Виходячи з отриманих результатів на 3.4 відображено ключові напрямки удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

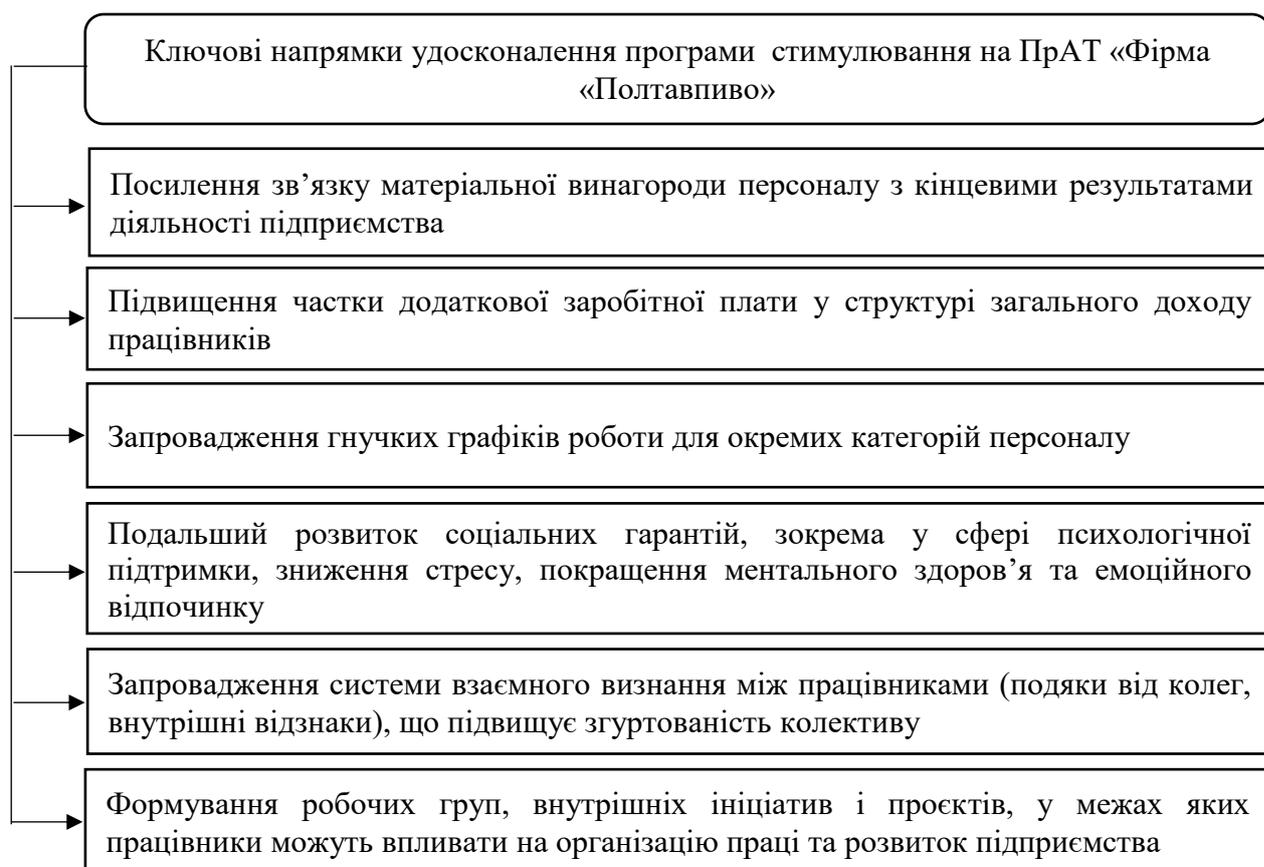


Рис. 3.4. Ключові напрямки удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: авторська розробка*

Дотримуючись визначених ключових напрямків удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можна забезпечити комплексний підхід до мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, гнучкі умови праці, розвиток соціальних гарантій та психологічну підтримку, активну участь працівників у внутрішніх ініціативах і зміцнення корпоративної культури через систему взаємного визнання. Це сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників, а також зміцненню конкурентних позицій підприємства. Головне, що визначені напрямки направлені на вирішення проблемних зон діючої програми стимулювання персоналу.

Таким чином, діюча програма стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не позбавлена недоліків. Ключовими проблемними зонами її є наступні: обмежена увага до індивідуальних потреб і особистих проблем працівників, відсутність гнучкого графіку, відсутність прямого зв'язку між результатами діяльності підприємства та рівнем стимулювання персоналу, а також недостатнє врахування морально-психологічного стану персоналу. Зазначені проблеми підтверджені результатами проведеного анкетування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Ключовим напрямком удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є урахуванням реальних потреб персоналу та поєднання комплексу заходів матеріального й нематеріального стимулювання.

### 3.2. Розробка комплексної програми матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Діюча програма стимулювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вимагає внесення точкових змін, що дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу нею. Очікується, що поліпшення програми стимулювання персоналу позитивно вплине на продуктивність праці, утримання кращих кадрів та покращить результати роботи в цілому.

При цьому, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впродовж останніх років є прибутковим та має фінансові резерви для їх інвестицій у розширення програми стимулювання працівників. Пропоновані зміни стосуватимуться впровадженню інноваційних інструментів стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Відмітимо, що матеріальне стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі зосереджене повністю на стандартних видах премій та доплат. До них належить виплата базової заробітної плати, доплат за нічний час, шкідливі умови, суміщення, місячні премії за результатами КРІ, а також надбавки за вислугу років. Переважна більшість зазначених елементів програми матеріального стимулювання, за винятком системи оплати праці на базі КРІ, мають обов'язковий характер та передбачені чинним законодавством України.

У якості матеріального стимулювання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується доповнити двома різновидами додаткових премій:

участь персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у розподілі частини прибутку;  
премія за раціоналізаторські та інноваційні ідеї.

Премія за раціоналізаторські та інноваційні ідеї передбачає залучення працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до процесів постійного вдосконалення виробничої, управлінської та організаційної діяльності підприємства незалежно від займаної посади чи функціональних обов'язків. Кожен працівник матиме можливість ініціювати пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції, зниження витрат, раціональніше використання ресурсів або вдосконалення умов праці.

Подані раціоналізаторські та інноваційні пропозиції доцільно розглядати спеціально створеною комісією або відповідальним підрозділом підприємства з метою оцінювання їх економічної доцільності, практичної реалізованості та потенційного ефекту для діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У разі схвалення ідеї вона впроваджується у виробничу або управлінську практику з попереднім визначенням очікуваних результатів та показників ефективності.

За результатами успішної реалізації раціоналізаторських та інноваційних ідей працівникам пропонується виплачувати додаткові премії, розмір яких може залежати від отриманого економічного ефекту, масштабу впровадження та значущості досягнутих результатів. Запровадження такого виду матеріального стимулювання сприятиме формуванню культури безперервного вдосконалення, підвищенню залученості персоналу та розвитку інноваційного потенціалу підприємства. У табл. 3.1 наведено запропоновану шкалу премій працівникам ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за раціоналізаторські та інноваційні ідеї.

Таблиця 3.1

**Шкала премій працівникам ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за  
раціоналізаторські та інноваційні ідеї**

Отриманий позитивний економічний результат, тис. грн.	Розмір премії у % від отриманого економічного результату, тис. грн	Обмеження максимального розміру, тис. грн
до 20	10-30	4
від 20 до 50	8-22	8
від 51 до 100	5-20	12
від 101 до 300	4-18	40
від 301 до 1000	3-10	80
понад 1001	2-6	150

*Джерело: розроблено на основі [21]*

Запропонована шкала преміювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за раціоналізаторські та інноваційні ідеї ґрунтується на принципі прямої залежності розміру матеріального заохочення від величини отриманого позитивного економічного результату, водночас передбачаючи диференціацію премій залежно від масштабу та значущості впроваджених рішень. Застосування граничних обмежень максимального розміру премій дозволяє забезпечити контроль за витратами підприємства та підтримати економічну доцільність запропонованої системи стимулювання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Реалізація даної шкали сприятиме активізації раціоналізаторської та інноваційної діяльності персоналу, підвищенню рівня його залученості до процесів безперервного вдосконалення, а також розвитку інноваційного потенціалу підприємства в цілому.

У межах участі персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у розподілі частини прибутку пропонується застосування системи Скенлона, яка ґрунтується на виплаті додаткової премії працівникам за досягнення економії витрат на оплату праці відносно обсягів реалізації продукції. Дана система передбачає колективну відповідальність персоналу за результати діяльності підприємства та орієнтована на підвищення продуктивності праці без зростання фонду оплати праці пропорційно до збільшення виробництва.

Ключовою умовою функціонування системи Скенлона є забезпечення зростання обсягів реалізації продукції вищими темпами порівняно зі зростанням витрат на оплату праці персоналу. У разі досягнення такого співвідношення формується економічний ефект у вигляді відносної економії фонду оплати праці, частина якого спрямовується на виплату додаткових премій працівникам. Це стимулює персонал до раціональнішого використання робочого часу, підвищення продуктивності та покращення організації праці.

Коефіцієнт витрат на оплату праці у сукупному чистому доході визначається за формулою [5]:

$$K_{зпб} = \frac{\text{ФОП}}{\text{ЧД}} \quad (3.1)$$

де  $K_{зпб}$  – коефіцієнт фонду заробітної плати у сукупному чистому доході;

ФОП – фонд оплати праці;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

Сума досягнутої економії коштів визначається за формулою [21]:

$$E_{\text{фоп}} = \text{ОРП}_{\text{факт}} \times K_{зпб} - \text{ФОП}_{\text{факт}} \quad (3.2)$$

де  $E_{\text{фоп}}$  – економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базовим.

Важливим обмежувальним показником є менша частка фонду оплати витрат у чистому доході від реалізації продукції звітного року порівняно з аналогічним показником попереднього року. В іншому випадку виплата даної премії не здійснюється. Відповідно впровадження такого різновиду премії стимулюватиме персонал до більш продуктивної праці. Тим більший корисний результат отримує ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тим більший рівень заробітної плати виплачуються працівникам. У такому разі існуватиме чіткий причинно-наслідковий зв'язок з результатами діяльності підприємства та рівнем додаткової заробітної плати персоналу.

Суму досягнутої економії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується розподіляти наступним чином:

10 % спрямовуватиметься у фонд соціального захисту населення. З даного фонду виплачуватимуться додаткові виплати у разі захворювання, складних життєвих обставин персоналу чи членів їх родин;

20 % розподілятимуться між управлінським складом підприємства;

70 % розподілятиметься між усім виробничим персоналом.

У частині нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується запровадження гнучких графіків роботи для окремих категорій працівників. Насамперед це стосуватиметься посад, функціональні обов'язки яких можуть виконуватися дистанційно без необхідності постійної фізичної присутності на підприємстві, зокрема працівників бухгалтерії та окремих адміністративних підрозділів. Обов'язковою умовою застосування такого підходу є збереження або підвищення результативності праці та дотримання встановлених показників якості виконання завдань.

Запровадження гнучкого графіка роботи передбачається здійснювати поетапно шляхом реалізації експериментального проекту. На початковому етапі до участі в ньому доцільно залучити найбільш результативних та дисциплінованих працівників, яким буде надано можливість самостійно регулювати режим робочого часу або частково виконувати посадові обов'язки дистанційно. У процесі реалізації

експерименту здійснюватиметься систематичний моніторинг продуктивності праці, дотримання строків виконання завдань та якості результатів роботи.

За підсумками експериментального проекту планується проведення оцінювання ефективності запровадження гнучких графіків роботи з урахуванням як соціальних, так і економічних результатів, зокрема змін у продуктивності праці, рівні залученості персоналу та можливій оптимізації витрат підприємства. Отримані результати слугуватимуть підґрунтям для ухвалення управлінського рішення щодо доцільності подальшого розширення практики гнучкого режиму роботи на інші категорії персоналу.

Подальший розвиток соціальних гарантій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно спрямувати на зміцнення психологічного благополуччя персоналу, зниження рівня професійного стресу та покращення ментального здоров'я працівників. У межах цього заходу пропонується організувати психологічну підтримку персоналу за рахунок підприємства шляхом залучення кваліфікованого психолога або зовнішнього експерта з питань емоційного вигорання, стрес-менеджменту та психологічної адаптації. Послуги можуть надаватися у формі індивідуальних консультацій, групових тренінгів, а також тематичних семінарів, спрямованих на розвиток навичок емоційної саморегуляції та підтримання психологічної стійкості працівників.

Крім того, з метою підвищення згуртованості колективу та розвитку культури взаємної підтримки пропонується запровадити систему взаємного визнання між працівниками. У межах цієї системи доцільно проводити щомісячну оцінку, під час якої кожен працівник отримує умовні 10 балів і має можливість передати їх колезі, який, на його думку, продемонстрував високий професіоналізм, ініціативність або ефективну командну взаємодію протягом звітного періоду. Працівник, який за підсумками місяця набере найбільшу кількість балів, отримує нематеріальне заохочення у формі додаткового дня відпочинку, оплати послуг wellness-програм або пріоритетного права на участь у програмах навчання та професійного розвитку.

Запропоновані елементи матеріального та нематеріального стимулювання доповнюють уже існуючі складові наявної програми. На рис. 3.5 представлено оновлену програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

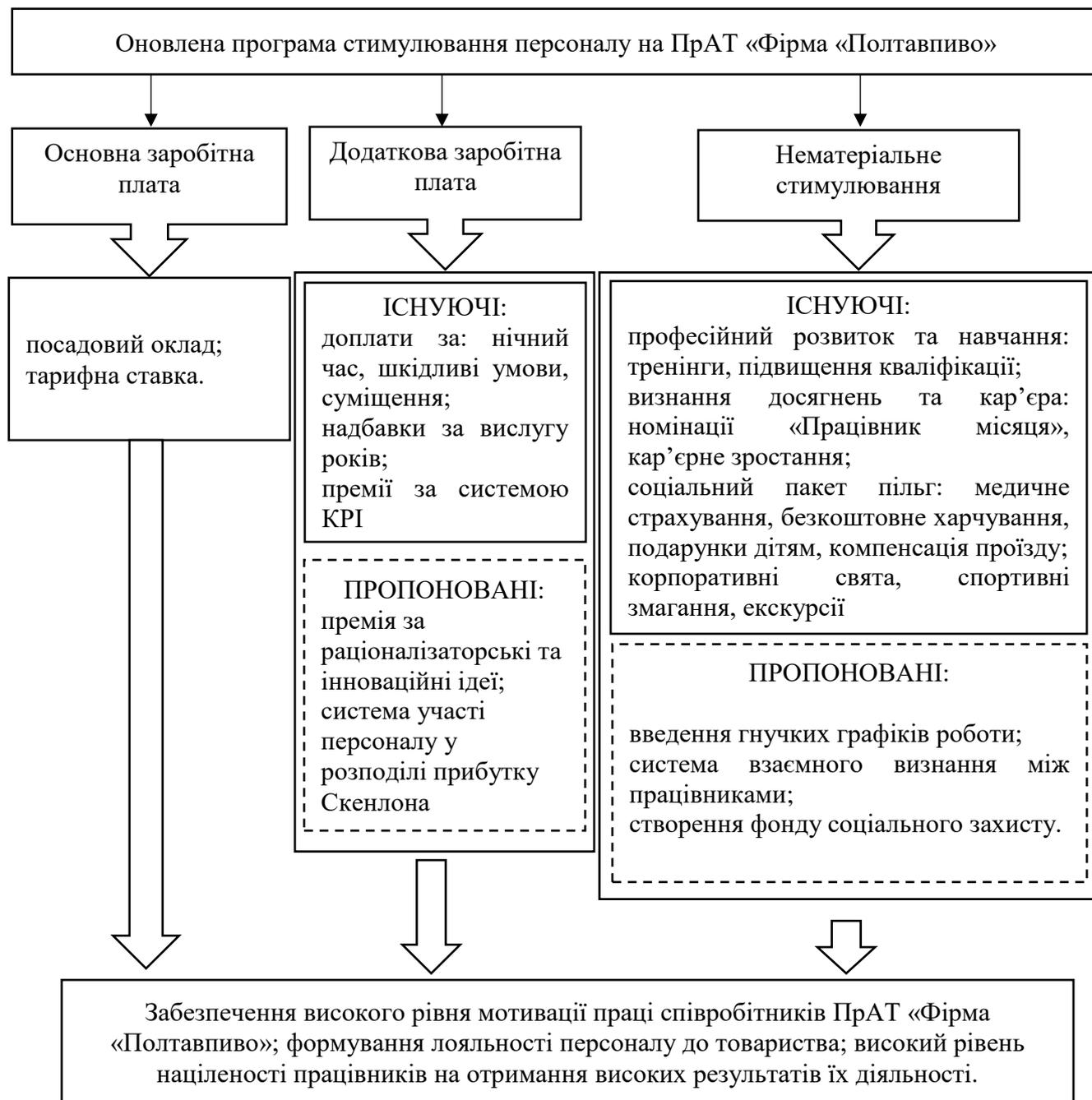


Рис. 3.5. Оновлена програма стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, у межах дослідження запропоновано доповнити існуючу програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» окремими елементами матеріального та нематеріального характеру. Пропоновані заходи включають впровадження двох нових премій: за раціоналізаторські та інноваційні ідеї, а також системи участі персоналу у розподілі прибутку Скенлона. Серед заходів нематеріального стимулювання запропоновано введення гнучких графіків роботи, організація психологічної підтримки персоналу за рахунок підприємства, а також запровадження системи взаємного визнання між працівниками. У комплексі впровадження запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ліквідувати проблемні зони у існуючій програмі стимулювання персоналу та підвищити мотивацію працівників.

### 3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих змін у програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно провести оцінку її економічної та соціальної ефективності. Для їх оцінки слід виходити з логічних припущень та прогнозних даних, оскільки точно спрогнозувати можливий результат неможливо.

Головною особливістю запропонованих заходів є те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нестиме витрати на їх реалізацію лише за умови отримання ним корисного ефекту. Наприклад, премія за раціоналізаторські ідеї виплачуватиметься у формі фіксованого % від отриманого ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» економічного результату. Якщо ж подібні ідеї не впроваджувалися або ж не принесли очікуваного результату, то й ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не несе додаткових витрат на премію. Аналогічно по премії за розподілу прибутку товариства, якщо поставлена ціль щодо економії ресурсів та підвищення продуктивності праці не досягнута, то дана премія не буде виплачуватися. Завдяки цим нововведенням існує чіткий зв'язок між економічними результатами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та додатковими

витратами на стимулювання персоналу. У частині нематеріального стимулювання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» хоч і потребуватиме додаткових витрат, але вони не будуть суттєвими.

У табл. 3.2 сформовано сценарні розрахунки витрат і економічного ефекту від упровадження раціоналізаторських та інноваційних ідей на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

. Таблиця 3.2

**Сценарні розрахунки витрат і економічного ефекту від упровадження раціоналізаторських та інноваційних ідей на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Кількість реалізованих ідей	Отриманий позитивний економічний результат, тис. грн	Додаткові витрати товариства на преміювання працівників, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн
0	0	0	0
1	≈150	≈15	≈135
3	≈450	≈45	≈405
5	≈750	≈75	≈675
8	≈1200	≈120	≈1080
10	≈1500	≈150	≈1350

*Джерело: авторська розробка*

Дані щодо отриманого позитивного економічного результату та кількості реалізованих ідей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є орієнтовними. Оскільки наразі багато невідомих від кількості реалізованих ідей до можливого економічного результату від них. Однак на прикладі орієнтовних значень вищенаведена таблиці демонструє, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нестиме додаткові витрати лише за умов першочергового отримання ним позитивного економічного результату. Товариство навіть в умовах відсутності впроваджуваних інноваційних чи раціоналізаторських ідей не нестиме додаткове фінансове навантаження. Це за саме песимістичного сценарію розвитку, в інших випадках при реалізації 1 і більше ідей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде завжди мати позитивний результат. Завдяки такому преміюванні сформується чіткий зв'язок між результатами товариства та сумою додаткової премії відповідному працівнику (автору ідеї).

Іншою статтею витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку за системою Скенлон. Розглянемо ситуацію при очікуваному плановому зростанню чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 7 % у результаті впроваджуваних заходів. У 2024 р. чистий дохід складав 745683 тис. грн при зростанні на 7 % у плановому році його розмір складе 797880,8 тис. грн.

Коефіцієнт витрат на оплату праці у сукупному чистому доході за формулою 3.1 складе:

$$K_{зпб} = \frac{86946}{745683} = 0,116$$

За таких умов сума досягнутої економії коштів у плановому році визначається за формулою 3.2 і складе:

$$E_{фон} = 797880,8 \times 0,116 - 86946 = 5608,17 \text{ тис. грн}$$

У табл. 3.3 наведено розподіл суми досягнутої економії відповідно до раніше запропонованої системи розподілу (див. п.п. 3.2).

. Таблиця 3.3

**Розподіл суми досягнутої економії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»  
за системою Скенлон**

Напрямок розподілу економії	Частка у загальній сумі економії, %	Сума розподілених коштів, тис. грн	Додаткова премія у розподілі на 1 працівника, тис. грн
Фонд соціального захисту	10	560,82	-
Премія управлінському персоналу	20	1121,63	18,38
Премія виробничому персоналу	70	3925,72	18,78
Разом	100	5608,17	-

*Джерело: авторська розробка*

Відповідно до системи Скенлона, запропонованої для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», досягнута економія коштів розподіляється між соціальним фондом, управлінським та виробничим персоналом. За наведеними розрахунками додатковий розмір премії у перерахунку на одного працівника становить у середньому близько 18-19 тис. грн. При умові більшого зростання чистого доходу від реалізації продукції сума премії відповідно також зростатиме.

Оперуючи плановими розрахунковими даними у табл. 3.4 наведено економічну оцінку запропонованих заходів.

. Таблиця 3.4

#### Економічна оцінка запропонованих заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показник	2024 р.	Плановий рік	Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	745683	797880,8	52197,8	7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	504696	534580,1	29884,1	5,92
Додаткові витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн	-	5608,17	5608,17	-
Фонд оплати праці, тис. грн	86946	92554,17	5608,17	6,45
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	26,84	28,56	1,72	6,41
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн / особу	2761,79	2955,11	193,32	7
Валовий прибуток, тис. грн	240987	257692,53	16705,53	6,93
Економічний ефект впроваджуваних заходів, тис. грн	-	16705,53	16705,53	-
Економічна ефективність, грн/грн	-	2,97	2,97	-

*Джерело: авторська розробка*

Згідно планових розрахунків очікується приріст чистого доходу та продуктивності праці персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 7 %. Це збільшення обумовлене поліпшенням програми стимулювання персоналу. Додаткові витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на стимулювання персоналу складуть 5608,17 тис. грн. Досягнутий економічний ефект проявляється у

збільшення валового прибутку на 16705,53 тис. грн. При визначенні суми собівартості реалізованої продукції враховано її частку в суму чистого доходу минулого року та збільшена на розмір додаткових витрат на впровадження запропонованих заходів. Загальна економічна ефективність запропонованих заходів складе 2,97 грн / грн. а кожную інвестовану гривню у поліпшення стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримає додатковий економічний ефект у розмірі 2,97 грн. На рис. 3.6 узагальнено економічну та соціальну ефективність запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».



Рис. 3.6. Економічна та соціальна ефективність запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, проведена оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на логічних припущеннях та використанні математичних методів. Згідно планових показників передбачається зростання витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 5608,17 тис. грн з яких 560,82 тис. грн спрямована на фонд соціального захисту, 1121,63 тис. грн на преміювання управлінського складу та 3925,72 тис. грн – преміювання виробничого персоналу. Зі збільшенням результативності роботи персоналу зростатиме й розмір можливої премії. Очікується, що за рахунок запропонованих заходів зрости продуктивність праці на 7 %, економічна ефективність запропонованої програми стимулювання складає 2,97 грн / грн. Система преміювання працівників за раціоналізаторські ідеї побудована таким чином, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» несе додаткові витрати лише за умови отримання корисного економічного результату. Тому в будь-якому випадку запропоновані заходи не несуть ризиків для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» й у процесі реалізації на різних етапах можливим є коригування програми стимулювання персоналу виходячи з отриманих результатів. Соціальна ефективність проявляється в залученості персоналу, поліпшення умов праці, формування лояльності, покращення морально-психологічного клімату тощо.

### Висновки до розділу 3

За результатами дослідження можемо констатувати про вирішення усіх поставлених завдань у 3 розділі кваліфікаційного дослідження. Основними висновками є наступні:

Визначено ключові напрями удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Відповідно до виявлених проблемних зон та результатів опитування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначено наступні декілька напрямків удосконалення програми стимулювання: посилення зв'язку матеріальної винагороди персоналу з кінцевими результатами діяльності

підприємства, підвищення частки додаткової заробітної плати у структурі загального доходу працівників, запровадження гнучких графіків роботи для окремих категорій персоналу, подальший розвиток соціальних гарантій, зокрема у сфері психологічної підтримки, зниження стресу, покращення ментального здоров'я та емоційного відпочинку, запровадження системи взаємного визнання між працівниками.

Розроблено комплексну програму матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У межах дослідження запропоновано доповнити існуючу програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» окремими елементами матеріального та нематеріального характеру. Пропоновані заходи включають впровадження двох нових премій: за раціоналізаторські та інноваційні ідеї, а також системи участі персоналу у розподілі прибутку Скенлона. Серед заходів нематеріального стимулювання запропоновано введення гнучких графіків роботи, організація психологічної підтримку персоналу за рахунок підприємства, а також запровадження системи взаємного визнання між працівниками.

Наведено оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованої програми. оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтується на планових показниках і розрахункових методах. Передбачається зростання витрат підприємства на 5608,17 тис. грн, з яких 560,82 тис. грн спрямовується до фонду соціального захисту, 1121,63 тис. грн – на преміювання управлінського персоналу та 3925,72 тис. грн – виробничого персоналу. Очікується підвищення продуктивності праці на 7 %, а економічна ефективність програми становитиме 2,97 грн на 1 грн витрат. Запропонована система преміювання передбачає виникнення додаткових витрат лише за умови отримання позитивного економічного результату, що мінімізує ризики для підприємства та забезпечує можливість коригування програми в процесі її реалізації. Соціальна ефективність проявляється у зростанні залученості персоналу, підвищенні лояльності та покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні положення процесу розробки програми стимулювання працівників, а також напрацювати практичні пропозиції з її удосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Ключові висновки дослідження полягають у наступному:

1. Розкрито сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві. З'ясовано, що стимулювання персоналу є необхідним засобом впливу на персоналу з метою задоволення їх потреб, підвищення результативності праці та досягнення поставлених цілей. Програма стимулювання персоналу базується на формуванні балансу між потребами й інтересами персоналу та підприємства. Важливим обмежувальним фактором є можливості підприємства, але й в умовах дефіциту фінансових ресурсів можливою є розробка стимулюючих програм. Ефективне стимулювання персоналу здатне підвищувати мотивацію та зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, зменшувати плинність кадрів, формувати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

2. Охарактеризовано складові програми стимулювання працівників. З метою належного стимулювання персоналу підприємства формують комплексні програми, які складаються з матеріальних та нематеріальних складових. Перші орієнтуються на виплату заробітної плати, додаткових бонусів, премій, а другі – спрямовані на поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, покращенню умов праці, визнання досягнень персоналу тощо. Кожна програма стимулювання персоналу є індивідуальною та повинна урахувати конкретні потреби співробітників, цілі підприємства і його можливості. Важливою умовою досягнення ефективності програми стимулювання персоналу є її своєчасне оновлення відповідно до зміни потреб персоналу та розширення можливостей підприємства. Останні повинні реагувати на запитати працівників, сучасні кадрові та ринкові тренди.

3. Розглянуто міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві. Встановлено, що міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників демонструє, що ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств відіграють механізми участі персоналу в розподілі прибутку та системи преміювання за раціоналізаторські й інноваційні ідеї. Практика провідних компаній свідчить, що прямий зв'язок між результатами діяльності підприємства та рівнем винагороди працівників сприяє зростанню продуктивності праці й зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей. Водночас універсального стандартного набору методів стимулювання не існує, оскільки кожне підприємство формує власну модель мотивації з урахуванням корпоративної культури, галузевої специфіки та потреб працівників. Саме тому компанії постійно шукають нові підходи та інструменти стимулювання, поєднуючи традиційні форми оплати праці з інноваційними мотиваційними рішеннями.

4. Надано характеристику об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Отримані результати дозволяють охарактеризувати підприємство як стабільно функціонуючий регіональний виробник пивоварної продукції, диверсифікованим асортиментом та розгалуженою збутовою мережею. Незважаючи на помірні позиції у загальнонаціональному масштабі, підприємство займає сильну регіональну позицію та виступає важливим роботодавцем для регіону. Суб'єкт системи управління представлений чітко структурованою ієрархією органів управління з розмежуванням стратегічних та оперативних рівнів, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень. Проведений SWOT-аналіз виявив як конкурентні переваги, так і проблемні зони, на основі чого визначено пріоритетність ST-стратегії конкурентної диверсифікації з акцентом на зміцнення регіональної домінанти та протидію зовнішнім загрозам воєнного та економічного характеру.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який виявив суперечливі тенденції розвитку підприємства в умовах воєнного стану. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка нарощування активів, виручки, власного капіталу та

абсолютна фінансова стійкість. З іншого боку, виявлено критичне зниження чистого прибутку, рентабельності власного капіталу, фондіввіддачі та сповільнення оборотності активів. Основними проблемними зонами визначено випереджаючі темпи зростання операційних витрат порівняно з виручкою, накопичення надлишкової ліквідності та недостатню завантаженість оновлених виробничих потужностей.

6. Здійснено моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчив наявність комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка забезпечує утримання кваліфікованих кадрів та підтримання продуктивності праці в складних умовах воєнного стану. Система матеріального стимулювання включає конкурентну базову заробітну плату, диференційоване преміювання, доплати за особливі умови праці та надбавки за вислугу років, що формує вагомий матеріальний мотиваційний потенціал персоналу. Нематеріальне стимулювання представлено програмами професійного розвитку, системою визнання досягнень, розширеним соціальним пакетом та спеціальними програмами підтримки в умовах війни. Ефективність системи підтверджується низьким коефіцієнтом плинності кадрів, зростанням продуктивності праці та високим рівнем задоволеності персоналу соціальним пакетом та умовами праці.

7. Визначено ключові напрями удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Відповідно до виявлених проблемних зон та результатів опитування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначено наступні декілька напрямків удосконалення програми стимулювання: посилення зв'язку матеріальної винагороди персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства, підвищення частки додаткової заробітної плати у структурі загального доходу працівників, запровадження гнучких графіків роботи для окремих категорій персоналу, подальший розвиток соціальних гарантій, зокрема у сфері психологічної підтримки, зниження стресу, покращення ментального

здоров'я та емоційного відпочинку, запровадження системи взаємного визнання між працівниками.

8. Розроблено комплексну програму матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У межах дослідження запропоновано доповнити існуючу програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» окремими елементами матеріального та нематеріального характеру. Пропоновані заходи включають впровадження двох нових премій: за раціоналізаторські та інноваційні ідеї, а також системи участі персоналу у розподілі прибутку Скенлона. Серед заходів нематеріального стимулювання запропоновано введення гнучких графіків роботи, організація психологічної підтримки персоналу за рахунок підприємства, а також запровадження системи взаємного визнання між працівниками.

9. Наведено оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованої програми. оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтується на планових показниках і розрахункових методах. Передбачається зростання витрат підприємства на 5608,17 тис. грн, з яких 560,82 тис. грн спрямовується до фонду соціального захисту, 1121,63 тис. грн – на преміювання управлінського персоналу та 3925,72 тис. грн – виробничого персоналу. Очікується підвищення продуктивності праці на 7 %, а економічна ефективність програми становитиме 2,97 грн на 1 грн витрат. Запропонована система преміювання передбачає виникнення додаткових витрат лише за умови отримання позитивного економічного результату, що мінімізує ризики для підприємства та забезпечує можливість коригування програми в процесі її реалізації. Соціальна ефективність проявляється у зростанні залученості персоналу, підвищенні лояльності та покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.12.2025).
2. Кодекс законів про працю: Закон УРСР від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 19.12.2025).
3. Про колективні договори і угоди: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 19.12.2025).
4. Про оплату праці: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.12.2025).
5. Баранов В.В. Generalization of foreign experience paying and incentives of staff. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. С. 123-130.
6. Благун І.І., Маріяш О.В. Інструменти операційного менеджменту в оцінці та активізації системи стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://economics.com.ua/index.php/home/article/view/436> (дата звернення: 19.12.2025).
7. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 19.12.2025).
8. Бражнікова Л.М., Гарна С.О. Шнурко А.М. Сучасний стан організації розрахунків з оплати праці в умовах розвитку інформаційних технологій. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С.164-169.
9. Бужимська К.О., Гуменюк І.Є. Сутність стимулювання праці персоналу. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/68.pdf> (дата звернення: 19.12.2025).
10. Васюта В.Б., Литвин В.М. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *ГЕВ*. Тернопіль: ТНТУ, 2025. Том 92. № 1. С. 173-180.

11. Васюта В.Б., Радченко А.А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 134-140.
12. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461> (дата звернення: 19.12.2025).
13. Герман І. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 292-303.
14. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Томарева-Патлахова В.В., Український С.С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. 2023. С. 59-76.
15. Гуцан О.М., Кучинський В.А. Дослідження сутності поняття «стимулювання». *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences*. 2020. № 4 (6). С. 7-13.
16. Для 67% українців основною мотивацією для зміни роботи є рівень заробітної плати. URL: <https://acc.cv.ua/news/ukraine/dlya-67-ukrayinciv-osnovnoyu-motivacieyu-dlya-zmini-roboti-e-riven-zarobitnoyi-plati-doslidzhennya-106214> (дата звернення: 19.12.2025).
17. Доник К.М. Особливості мотивації персоналу під час війни. *Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 07 груд. 2023. С. 154-156.
18. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 183-190.

19. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-Букс, 2020. 240 с.
20. Карпенко Ю.В., Животенко В.О., Дзеверіна К.С., Богданівський В.В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 413-425.
21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
22. Кулик В.А., Бехтер О.С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3, № 17. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0330> (дата звернення: 22.11.2025).
23. Кучерява А.С., Говорий Д.А. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 3 С. 21-27.
24. Мажуга М., Фокіна-Мезенцева К.В. Сучасні системи і методи стимулювання персоналу. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a68c924a-2a94-4f9f-99dd-14515dac4754/content> (дата звернення: 19.12.2025)
25. Марченко Ю.І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 2(31). С.56-59.
26. Мельник Л.С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників: дис. ... д-ра філософії : 051 - Економіка ; галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки; КНУТД. Київ, 2023. 220 с.
27. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення: 19.12.2025)
28. Нагорна А. Зарубіжний досвід організації системи стимулювання розвитку персоналу: матеріальні та нематеріальні аспекти. *Актуальні проблеми*

менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. 2025. С. 395-400.

29. Омеляненко Т.В, Мох В.В. Управління стимулюванням персоналу в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://www.researchgate.net> (дата звернення: 19.12.2025)

30. Петровська О.М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. IX Всеукраїнська наукова студентська конференція «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.). 2024. С. 146-148.

31. Сайко В.Р., Ільчук П.Г. Study of staff motivation development trends: a global view of the practices of japan, germany, china, usa and possibilities of borrowing experience for the project management system in ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 38. С. 350-360.

32. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.

33. Татарин А. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємстві. *Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів*, 8 листопада 2019 року. Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 80-82.

34. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2023. № 4. С. 33-38.

35. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214-219.

36. Чобіток В.І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 71-76.

37. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств. URL: <https://document.vobu.ua/doc/7911> (дата звернення: 19.12.2025).

38. Мінімальна зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 11.09.2025)
39. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/05518768> (дата звернення: 27.12.2025).
40. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/> (дата звернення: 27.12.2025).
41. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2024/> (дата звернення: 11.09.2025)
42. Середня місячна заробітна плата за галузями. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024/> (дата звернення: 11.09.2025)
43. Asheq A.A., Islam R., Ahmed S. Analysis of Employee Motivation in the Service and Manufacturing Organizations: The Case of a Developing Economy. *International Journal of Business and Systems Research*. 2022. Vol. 1, no. 1. P. 1.
44. Engidaw A. E. The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021. Vol. 10. No. 1. Pp. 55-67.
45. Nusrat F. Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices. *International Journal of Business and Social Research*. 2018. Volume 8. Issue 1. Pp. 1-18.
46. Richard L. Daft Management. Dryden Press series in management. Dryden Press, 1997. 265 p.
47. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. Pp. 1-7.
48. Wei L., Yaoping L. The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8866177/> (дата звернення: 19.12.2025).
49. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 27.12.2025).

## ДОДАТКИ

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Розробка програми стимулювання працівників на підприємстві»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Біленький Дмитро Андрійович \_\_\_\_\_

Керівник:

к.т.н, доцент, доцент кафедри менеджменту і  
логістики Коба О.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2026

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗРОЗКИ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві.....	7
1.2. Програма стимулювання працівників: основні складові та їх характеристика.....	12
1.3. Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»....	25
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	25
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	29
2.3. Моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	41
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	53
3.1. Визначення ключових напрямів удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	53
3.2. Розробка комплексної програми матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	58
3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми.....	65
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

Вибір теми дослідження «Розробка програми стимулювання працівників на підприємстві» обумовлений її вагомим значенням для українського бізнесу в умовах воєнних викликів та демографічної кризи. Персонал є ключовим ресурсом на підприємстві, який забезпечує роботу усіх бізнес-процесів. Жодні технології, штучний інтелект не може повноцінно замінити людину, який є центром будь-яких бізнес-процесів. Водночас з часу введення воєнного стану в Україні підприємства стикаються з проблемами у частині управління персоналом. Мобілізаційні процеси, вимушена міграція населення, нестача фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів в сукупності призвели до загострення кадрових проблем на підприємствах. Зниження мотивації персоналу, їх професійне вигорання, підірваний морально-психологічний стан від війни, понаднормове навантаження вимагають пошуку напрямів підвищення ефективності управління персоналом.

Одним з ключових напрямків сфери управління персоналом є налагодження системи їх стимулювання. Належне стимулювання персоналу, що включає сукупність матеріальних та нематеріальних заходів, здатне забезпечити більш продуктивну роботу персоналу, залучення кращих кадрів з ринку праці, підвищувати мотивацію до високоефективної праці, покращувати морально-психологічний клімат в трудовому колективі. З цієї позиції важливим вбачається розробка ефективної програми стимулювання працівників на підприємстві.

Питання стимулювання працівників на підприємстві активно досліджується науковцями різних часів. Існує чимала кількість наукових праць, у яких розглядаються питання розробки програми стимулювання персоналу. Зокрема, вагомий внесок у розкриття окремих аспектів даної теми здійснили: Баранов В.В., Благун І.І., Бужимська К.О., Васюта В.Б., Гуцалюк О.М., Дороніна О.А., Колот А.М., Омеляненко Т.В, Петровська О.М., Сайко В.Р., Nusrat F., Richard L., Wei L. та інші. У їх працях досліджено сутність поняття «стимулювання персоналу», обґрунтовано її важливість для підприємства, розглянуто основні методи стимулювання персоналу, виявлено типові помилки, які допускають

підприємства при розробці програм стимулювання персоналом та багато інших важливих питань. Попри вагомий науковий доробок, актуальність даної теми не втрачається, а в умовах негативної ситуації на ринку праці лише загострюється. Підприємства змушені підходити індивідуально до програм стимулювання персоналу, знаходити нові способи стимулювання трудової активності персоналу.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень процесу розробки програми стимулювання працівників, а також напрацювання практичних пропозицій з її удосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У межах визначеної мети у даному дослідженні поставлено наступні завдання

- розкрити сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві;
- охарактеризувати складові програми стимулювання працівників;
- розглянути міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві;
- надати характеристику об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- здійснити моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- визначити ключові напрями удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- розробити комплексну програму матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- навести оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованої програми.

Об'єкт дослідження – процес розробки програми стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Предмет дослідження – складові програми стимулювання працівників на підприємстві.

У межах дослідження опрацьовано інформаційний матеріал, який включає: законодавчу базу України, фахові видання, результати наукових досліджень вітчизняних та іноземних фахівців у галузі менеджменту та управління персоналом, аналітичні звіти, фінансову, статистичну та управлінську звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації, описовий, аналізу та синтезу, класифікації – при дослідженні теоретичних аспектів процесу розробки програми стимулювання працівників на підприємстві; структурно-функціональний, логічний, економічного аналізу, SWOT-аналіз, коефіцієнтний, графічний та табличний, інтерв'ювання – при аналізі процесу реалізації програми стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; опитування, проєктний метод, планування та прогнозування, – при розробці напрямів удосконалення процесу розробки програми вдосконалення стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Запропоновані у роботі пропозиції сприятимуть удосконаленню процесу стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Наведена у роботі оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми стимулювання персоналу підтвердила доцільність її впровадження у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Викладені результати дослідження можуть бути впроваджену в практичну діяльність досліджуваного товариства.

Основні результати дослідження були апробовані шляхом публікації тез доповіді на тему «Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Наука, освіта та суспільство: від теорії до практики у контексті сучасних глобальних змін», 13 січня 2026 р. в м. Сан-Франциско.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку. Робота містить 19 таблиць, 15 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел містить 49 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві

Ефективність функціонування будь-якої економічної системи залежить від людських ресурсів, а управління ними є складним процесом. Останнім часом все дедалі частіше на перший план виходять інноваційні технології, автоматизація, штучний інтелект. Однак жодна технологія не здатна повноцінно замінити персонал. Завжди є людина чи сукупність людей, які стоять у центрі будь-якої технології, управляють ними та по суті розпоряджаються іншими ресурсами.

Персонал підприємства є найціннішим його ресурсом, а в умовах нестачі кваліфікованих кадрів на ринку праці їх роль лише зростає і змушує підприємства більшу увагу приділяти створенню належних умов для праці. Важливим елементом управління персоналом є стимулювання працівників. Саме стимулювання виступає тим рушійним двигуном, здатним об'єднати персонал, підвищити зацікавленість у досягненні поставлених цілей, ефективніше виконувати свої обов'язки тощо. Саме тому предметом прихильної уваги науковців та бізнесменів є розробка програми стимулювання працівників.

Визначаючи сутність поняття «стимулювання працівників», Л.С. Мельник звертає увагу на існування різних підходів до його тлумачення в науковій літературі. Він пояснює це тим, що поняття «стимулювання персоналу» можна розглядати як з позиції підприємства, так і з позиції «найманого працівника» [25]. При цьому інтереси обох сторін є діаметрально протилежні: адже підприємство прагне мінімізувати витрати, а найманий працівник очікує зростання винагороди за роботу. Тому так важливо віднайти баланс між інтересами обох суб'єктів цих відносин.

Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «стимулювання працівників» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні наукові підходи до визначення поняття «стимулювання персоналу»

Автор	Стимулювання персоналу – це
Г. Баб'як, А. Татарин [32]	«прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії. Прямий примус є найпростішою та традиційною формою стимулювання, що передбачає фактичне застосування або погрозу застосування безпосередньої фізичної сили щодо особи. Непрямий примус полягає у використанні чи обіцянці використання різних видів матеріального заохочення з метою спонукання до необхідної дії»
А. Герасименко [12]	«ефективний засіб підвищення трудової діяльності працівників, в якому задіяні всі прийоми збільшення продуктивності»
О. Гулацюк, Ю. Бондар, В. Томарева- Патлахова, С. Український [14]	«сукупність заходів і методів, спрямованих на активізацію працівників та підвищення їхньої працездатності, мотивації, задоволеності роботою та залучення до досягнення стратегічних цілей організації»
А. Кучерява, Д. Горовий [22]	«безпосереднє залучення у трудовий процес працівників зовнішніх факторів, які сигналізують їм про можливість більш ефективного виконання своїх обов'язків, що, у свою чергу, сприяє зростанню результативності як їхньої роботи, так і діяльності підприємства загалом»
М. Мажуга, К. Фокіна-Мезенцева [23]	«комплекс заходів, спрямованих на використання матеріальних, моральних і соціальних форм впливу на інтереси людини»
L. Richard [46]	«процес використання зовнішніх подразників, які сприяють підвищенню інтенсивності мотивів у діях людини у її трудовій діяльності»
L. Wei, L. Yaoping [48]	«конкретні стимули або будь-який вид компенсації, що надається працівнику для заохочення певної поведінки та результатів, пов'язаних з роботою»
F. Nusrat [45]	«політики та практики, розроблені для того, щоб стимулювати або підвищувати продуктивність працівників в організації»

*Джерело:* складено автором за даними [12, 14, 22-23, 32, 45-46, 48]

Наведений перелік понять не є вичерпним, адже чимало науковців, що досліджують дану проблематику, пропонують власне трактування. Водночас аналіз наведених підходів свідчить про їх спільну сутнісну основу: стимулювання розглядається як система або процес зовнішнього впливу на працівників шляхом використання матеріальних і нематеріальних стимулів з метою підвищення їхньої

трудової активності, мотивації та результативності праці. Відмінності між визначеннями полягають переважно в акцентах та інтерпретації окремих складових процесу стимулювання персоналу.

Тож узагальнюючи думки науковців щодо визначення поняття «стимулювання персоналу» пропонуємо в даному дослідженні розглядати його як сукупність інструментів, методів і прийомів впливу на персонал, спрямованих на задоволення його потреб та інтересів, що забезпечує досягнення поставлених цілей організації.

Власники бізнесу та уповноважені органи управління, використовуючи інструменти стимулювання персоналу, здатні впливати на трудову поведінку працівників, підвищувати результативність і продуктивність їхньої праці, а також забезпечувати узгодження інтересів персоналу й підприємства.

К. Бужимська та І. Гуменюк [9] наголошують на тому, що стимули праці персоналу тісно пов'язані з інтересами підприємства. Стимулювання персоналу, з однієї сторони, повинно забезпечувати повноцінне задоволення потреб, а з іншої - підприємство має отримувати на цій основі дивіденди й переваги. Підприємство створює для працівників певні можливості отримання матеріальних і нематеріальних благ або фінансових ресурсів для їх набуття. Саме ці можливості виступають стимулами праці та виконують роль зовнішніх чинників, що спонукають персонал до підвищення ефективності трудової діяльності. Водночас стимули праці тісно взаємопов'язані з мотивами працівників, оскільки, вступаючи у трудові відносини з підприємством, людина керується власними інтересами та прагне задовольнити наявні потреби шляхом здійснення трудової діяльності.

Ускладнюється усе тим, що стимули для кожного працівника є індивідуальними. Не обов'язково один і той самий стимул діє однаково на двох різних працівників. Тому при розробці програм стимулювання персоналу важливо орієнтуватися на існуючі стимули для працівників й розробляти комплексну програму, яка б дозволила максимально урахувати усі потреби. Ключовим обмеженням при цьому є можливості підприємства, оскільки переважна більшість

стимулів вимагає фінансових витрат. Стимулювати персонал необхідно так, щоб підприємство на цій основі досягало своїх поставлених цілей.

Для забезпечення ефективного стимулювання персоналу необхідно постійно здійснювати оцінку мотивів, які змінюються з часом, аналізувати ефективність діючої програми стимулювання, проводити опитування, визначати резерви для поліпшення й узгоджувати їх з інтересами підприємства. Стимулювання персоналу хоч і вимагає фінансових витрат, але в стратегічному значенні їх потрібно розглядати як інвестиції в персонал, які з часом повинні окупитися й принести додаткову цінність підприємству. Ця цінність може полягати у зростанні продуктивності праці, збільшенні обсягів реалізації продукції, більш економному використанні ресурсів тощо. Без належного стимулювання персоналу неможливо домогтися належної віддачі персоналу.

Узагальнення наукових джерел дозволило виділити основні завдання стимулювання персоналу підприємства (рис. 1.1).

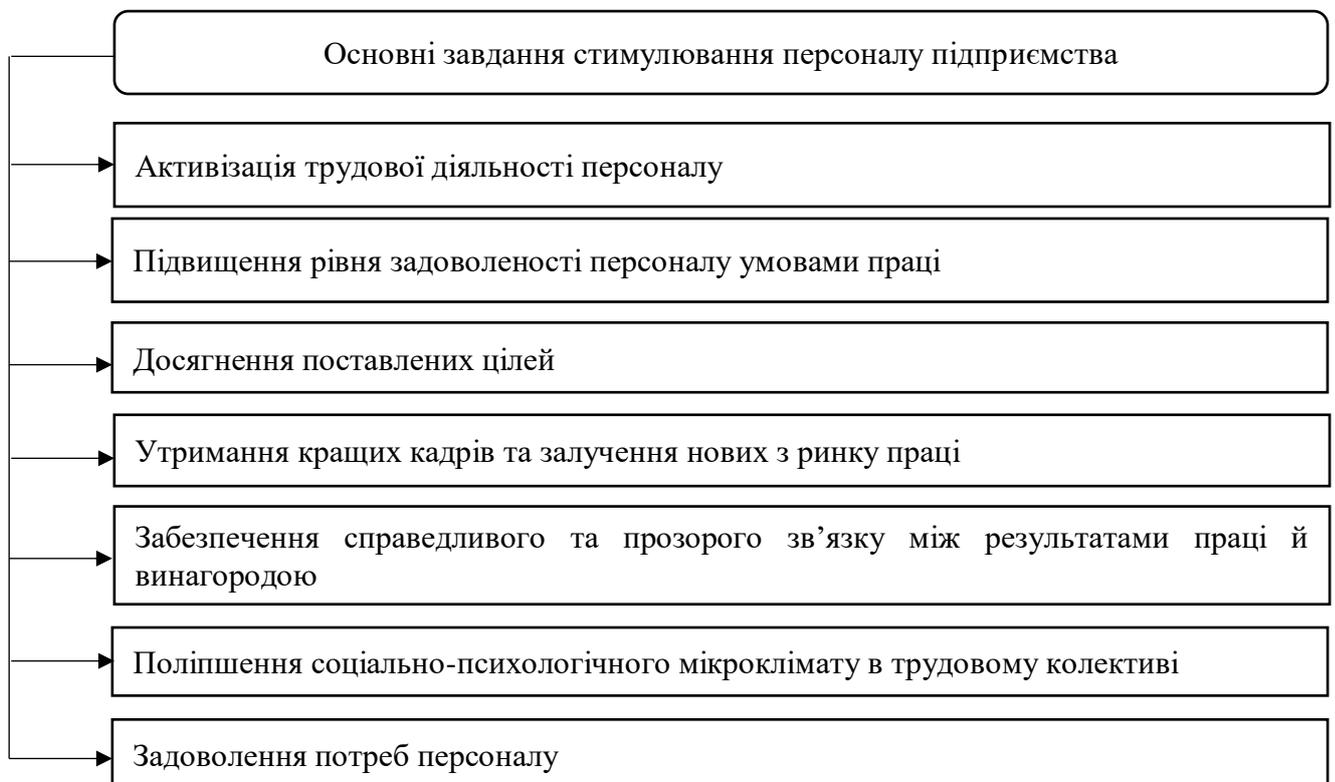


Рис. 1.1. Основні завдання стимулювання персоналу підприємства

*Джерело: удосконалено автором за даними [5-8]*

Ефективна система стимулювання сприяє задоволенню потреб працівників, активізації їх трудової діяльності, підвищенню рівня задоволеності умовами праці, формуванню сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі, а також забезпечує справедливий і прозорий зв'язок між результатами праці та винагородою. Крім того, належне стимулювання персоналу дозволяє утримувати кращі кадри, залучати нових фахівців з ринку праці та досягати поставлених цілей підприємства тощо.

В цілому можемо зазначити, що стимулювання персоналу відіграє важливу роль у системі управління підприємством, оскільки виступає одним із ключових інструментів впливу на трудову поведінку працівників. За допомогою ефективно сформованої системи стимулювання підприємство може цілеспрямовано спонукати персонал до підвищення результативності та якості праці, забезпечувати зацікавленість працівників у досягненні стратегічних і поточних цілей, а також формувати відповідальне ставлення до виконання трудових обов'язків [12].

Крім того, стимулювання персоналу має важливе соціально-економічне значення, оскільки сприяє задоволенню потреб працівників, підвищенню рівня їхньої задоволеності працею та формуванню сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє узгодити інтереси працівників і роботодавця, знизити рівень плинності кадрів та підвищити лояльність персоналу до підприємства.

Таким чином, стимулювання персоналу є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства та зростання його конкурентоспроможності, необхідним засобом впливу на персонал з метою задоволення його потреб, підвищення результативності праці та досягнення поставлених цілей. Програма стимулювання персоналу базується на формуванні балансу між потребами й інтересами персоналу та підприємства. Обмежувальним фактором при цьому є можливості підприємства. Проте, навіть в умовах дефіциту фінансових ресурсів можлива розробка стимулюючих програм. Ефективне стимулювання персоналу здатне підвищувати мотивацію та зацікавленість працівників у результатах своєї

діяльності, зменшувати плинність кадрів, формувати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Саме з урахуванням цих аспектів повинна розроблятися програма стимулювання працівників, характеристика складових якої представлена в наступному підрозділі.

## 1.2. Програма стимулювання працівників: основні складові та їх характеристика

Програма стимулювання працівників не може обмежуватися поодинокими заходами чи випадковими бонусами, оскільки ефективність мотивації забезпечується тільки комплексним підходом. Така програма розробляється з урахуванням думки працівників через опитування, фінансових та організаційних можливостей підприємства. Баланс інтересів працівників і підприємства дозволяє прийняти оптимальне рішення, яке забезпечить високу продуктивність, задоволення роботою та лояльність персоналу.

Програма стимулювання охоплює різноманітні заходи та інструменти, а саме заохочення, професійний розвиток, можливості кар'єрного росту, соціальні пільги, визнання досягнень і створення комфортних умов праці. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити зацікавленість і ефективність персоналу, сприяє формуванню лояльності та підтримує довгостроковий розвиток підприємства [15].

На кожному підприємстві формується власна програма стимулювання працівників. Одна і та ж програма матиме різну ефективність на двох підприємствах. Тому повністю скопіювати програму стимулювання і повторити результати неможливо. Ключовою умовою формування ефективної програми стимулювання працівників є урахування потреб персоналу. На рис. 1.2 наведено узагальнену схему стимулювання персоналу.

Дана схема демонструє, що в основі стимулювання лежить вплив на працівника через його потреби, інтереси, мотиви та поведінку. Це підтверджує те,

що для формування ефективної програми стимулювання персоналу важливим є урахування цих факторів. Програма стимулювання може поширюватися на весь трудовий колектив або бути індивідуальною, надаючи різні варіанти для вибору працівниками, що дозволить підходити диференційовано до кожного співробітника.

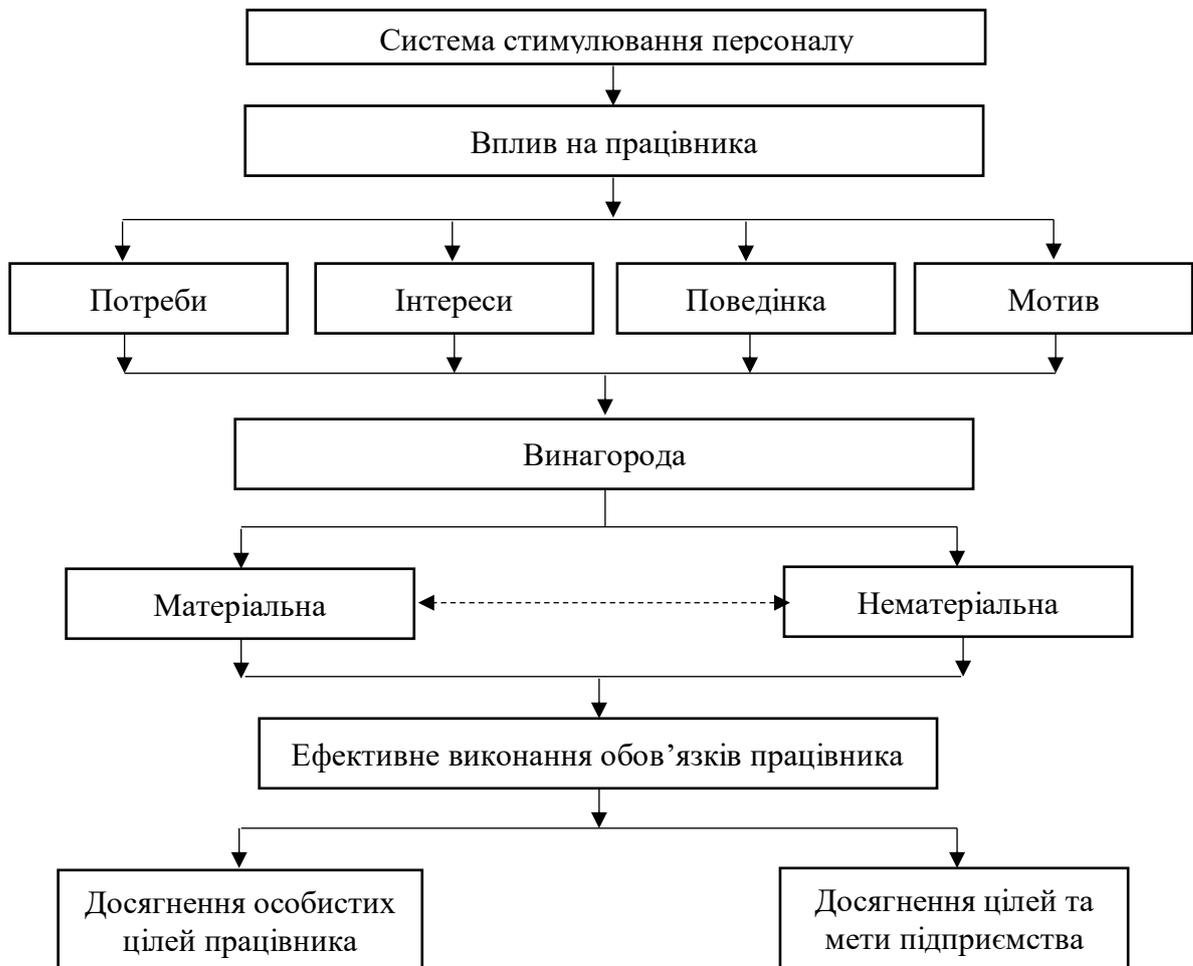


Рис. 1.2. Схема стимулювання персоналу [35]

Програма стимулювання персоналу включає сукупність матеріальних та нематеріальних складових. Матеріальні складові орієнтуються на грошові витрати підприємства і включають різні види заохочень: заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, доплати тощо. Нематеріальні складові спрямовані, у першу чергу, на поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, підвищення задоволеності працею. До нематеріальних складових належать: визнання

досягнень, надання можливостей кар'єрного розвитку, соціальні пільги, застосування гнучких графіків роботи, участь у тренінгових програмах тощо. Реалізація нематеріальних складових також часто вимагає грошових витрат, але значно менших у порівнянні з матеріальним заохоченням, і не передбачає прямої виплати у грошовій формі працівникам.

Існують різноманітні варіанти стимулювання персоналу підприємства. При цьому, пошук кращих варіантів стимулювання персоналу знаходиться постійно у полі зору дослідників з різних галузей економіки. Психологи визначають ключові стимули й мотиви, які здатні активізувати трудову діяльність підприємства, HR-фахівці, менеджери та керівники підприємств - шляхи більш ефективного стимулювання персоналу підприємства. Постійно розробляються нові способи стимулювання персоналу. Ускладнюється процес формування програми стимулювання персоналу тим, що людські потреби є змінними. Тому через деякий час кожна програма стимулювання персоналу потребує постійного оновлення.

Викликають науковий інтерес результати дослідження І. Благун та О. Маріяш [6], які вказують на суттєву трансформацію програм стимулювання персоналу в умовах дії правового режиму воєнного стану. Згідно їх результатів суттєво зменшився вплив такого фактору як кар'єрне зростання, зокрема через високий рівень невизначеності. У той же час зростає роль гнучких графіків роботи, можливості дистанційного навчання, психологічної підтримки на робочих місцях, організації безпечних умов праці під час повітряних тривог, надання бронювання від мобілізації тощо.

Також автори відзначають зниження впливу фактору заробітної плати та бонусів. Однак дане твердження є досить дискусійним, оскільки в умовах війни, підвищеного рівня інфляції, нестачі кваліфікованих кадрів, рівень заробітної плати виступає вагомим стимулом для активізації трудової діяльності. На наш погляд, даний фактор останнім часом лише зростає. Підтвердженням цьому виступають й дані дослідницької компанії Gradus Research [36]. За її результатами для 67 % українців рівень заробітної плати є ключовим фактором при виборі місця роботи.

Узагальнюючий наукові підходи, можна виокремити наступні складові програми стимулювання персоналу підприємства (рис. 1.3).

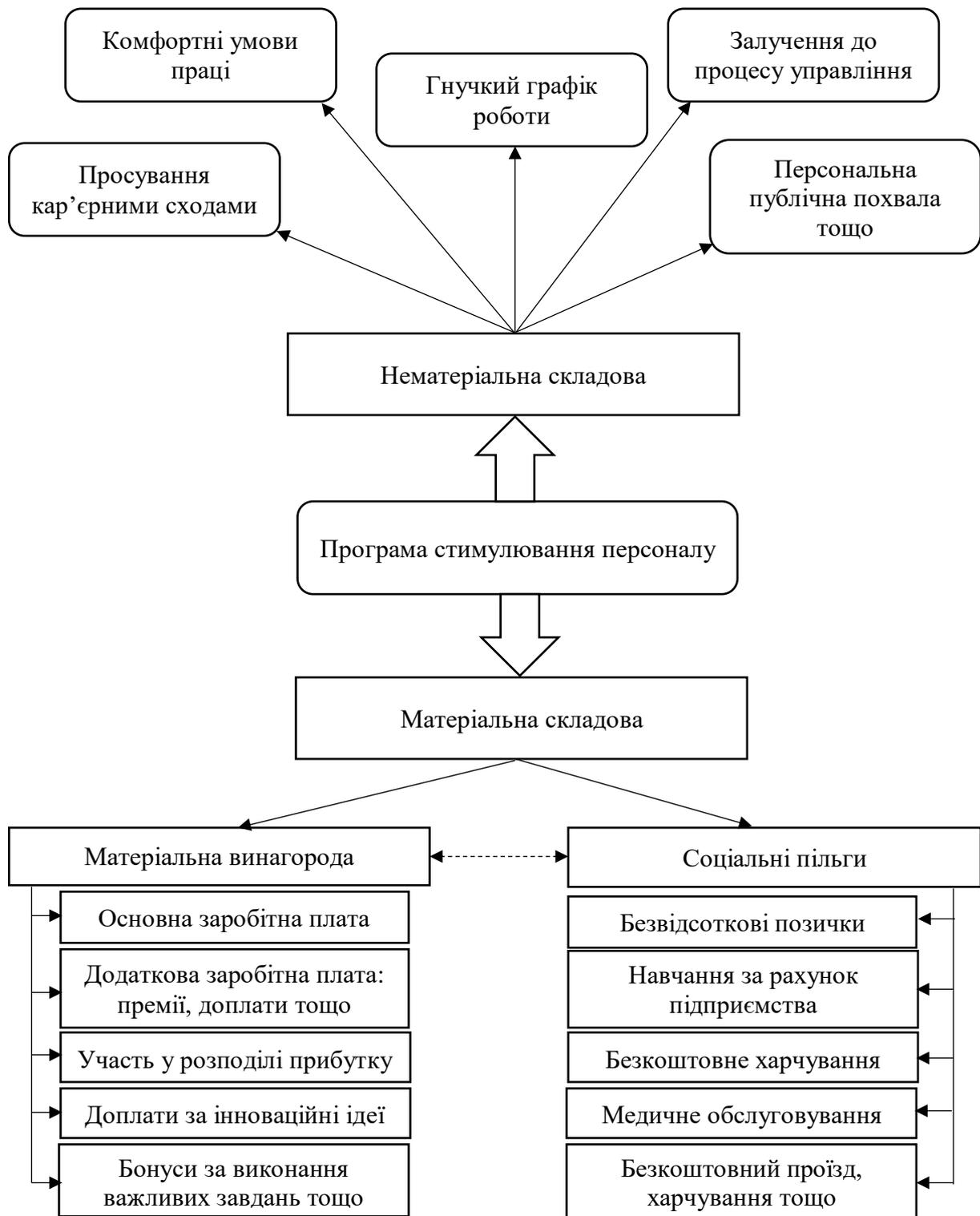


Рис. 1.3. Складові програми стимулювання персоналу підприємства

*Джерело: складено автором за даними [14, 25, 34]*

Наведені складові не є вичерпними – вони відображають лише найбільш поширені на сучасних підприємствах види стимулювання персоналу. Насправді існує велика кількість інших заходів та інструментів, які можуть застосовуватися залежно від специфіки підприємства, його можливостей та потреб працівників. Як наголошують Т. Бондар та А. Красносос [7], комбінація різних способів стимулювання персоналу залежить від конкретних умов підприємства. Використання систем стимулювання базується на теорії потреб.

Для того, щоб програма стимулювання персоналу продемонструвала свою ефективність варто забезпечити її системність, своєчасне оновлення та розробляти її за наступним алгоритмом [31]:

- повідомлення працівників щодо планів поліпшення стимулювання;
- проведення опитування штатних працівників;
- аналіз програм стимулювання персоналу інших провідних компаній;
- затвердження остаточного варіанта програми стимулювання;
- впровадження програми стимулювання».

Т. Омеляненко та В.В. Мох [28] пропонують практичні рекомендації для українських підприємств щодо ефективних методів стимулювання персоналу в умовах дії правового режиму воєнного стану, до яких відносять:

- створення безпечних умов праці, зокрема перенесення офісу до захищеного місця з наявністю укриття у пішій доступності;

- впровадження графіків дистанційної роботи, якщо цього вимагає безпекова ситуація;

- надання допомоги працівникам у їхній релокації із зони бойових дій і т.д.);

- створення умов для фізичного комфорту працівників, що набуває особливої значущості в періоди відключення електроенергії та тривалих повітряних тривог, зокрема через забезпечення павербанками, генераторами та обігрівачами;

- формування психологічно комфортного середовища шляхом надання постійної підтримки працівникам, за необхідності – залучення фахівців-психологів, розвитку неформального спілкування з колективом, а також організації корпоративних і волонтерських ініціатив;

надання матеріальної допомоги працівникам, які постраждали від війни; забезпечення стабільної та справедливої заробітної плати працівникам».

Отже, з метою належного стимулювання персоналу підприємства формують комплексні програми, які складаються з матеріальних та нематеріальних складових. Перші орієнтуються на виплату заробітної плати, додаткових бонусів, премій, а другі – спрямовані на поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, покращенню умов праці, визнання досягнень персоналу тощо. Кожна програма стимулювання персоналу є індивідуальною та повинна урахувати конкретні потреби співробітників, цілі підприємства і його можливості. Важливою умовою досягнення ефективності програми стимулювання персоналу є її своєчасне оновлення відповідно до зміни потреб персоналу та розширення можливостей підприємства. Останні повинні реагувати на запити працівників, сучасні кадрові та ринкові тренди.

В Україні переважна більшість підприємств недооцінюють вплив програм стимулювання персоналу, пропонуючи стандартний набір способів впливу. Тому для розробки практичних рекомендацій підприємству доцільно вивчити міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників.

### 1.3. Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві

Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників свідчить про те, що успішне управління мотивацією персоналу є важливим елементом підвищення ефективності підприємств. У різних країнах підходи до стимулювання формуються з урахуванням економічних, соціальних та культурних особливостей, а також специфіки діяльності конкретних компаній. Проведені дослідження свідчать, що реалізація програм стимулювання працівників, які використовуються за кордоном, носить комплексний характер, програми включають велику кількість матеріальних та нематеріальних методів й постійно оновлюються. При цьому на

передових підприємствах здійснюється регулярна оцінка ефективності існуючих програм, виявляються їх проблеми та резерви для вирішення.

Науковці В. Сайко та П. Ільчук [31], аналізуючи досвід японських підприємств, виділили наступні найбільш поширені матеріальні стимули:

основна заробітна плата;

премії, що залежать від результатів роботи конкретного працівника;

диференціація розміру заробітної плати до стажу, досягнень, освіти, посади та інших факторів;

програми медичного страхування працівників;

різнопланова система пільг, що представляється для постійних працівників.

На їхню думку, останнім часом зростає увага до нематеріальних стимулів, серед яких вагомого значення набувають:

надання можливостей для особистого і професійного розвитку;

принцип пожиттєвого найму;

визнання і похвала;

організація корпоративних та сімейних заходів;

надання можливості кар'єрного росту;

розподіл роботи між працівниками відповідно до їхніх вмінь, навичок та уподобань;

надання можливості участі в партисипативній системі управління підприємством чи організацією.

В. Баранов [5], аналізуючи впровадження програм стимулювання персоналу на підприємствах США, зазначає, що для них характерне поєднання відрядної та погодинної форм оплати праці, відповідно до яких заробітна плата працівника визначається на основі годинної тарифної ставки та фактично відпрацьованого часу. За умови невиконання денної норми працівник працює до її завершення і додаткову винагороду не отримує. Стимулювання персоналу здійснюється через ураховані високі тарифні ставки, у яких закладені премії.

Особливу увагу заслуговує практика американських компаній щодо залучення персоналу до розподілу прибутку, для чого зазвичай застосовують

системи Скенлона та Раккера. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню цілей підприємства, оскільки створює прямий зв'язок між результатами роботи співробітників і розміром їх додаткових виплат: чим більший економічний ефект отримує компанія, тим вищі премії отримують працівники. Система Скенлона передбачає оцінку частки витрат на оплату праці у загальній вартості виробленої продукції. Якщо фактична частка виявляється нижчою за плановий показник або результат попереднього року, 75% досягнутої економії розподіляється серед працівників. Компанія «Мідленд-Росс» активно застосовує цю систему, що дозволило їй підвищити продуктивність на 16% та зменшити плинність кадрів на 30% [20].

Цікавим також є досвід стимулювання персоналу на французьких підприємствах, а саме багатофакторна методика оцінювання персоналу. Основні критерії оцінки включають ініціативність, якість і продуктивність роботи, знання працівника, дотримання ним інструкцій та головних правил. Працівників ранжують за п'ятьма категоріями: найвища – ті, хто набрав найбільшу кількість балів, друга, третя тощо, причому перша категорія охоплює 5-10% співробітників підрозділу, друга – 30-40%, третя – 35-45%. Відсутність на робочому місці впливає на розмір винагороди: при пропуску 3-5 днів доплата зменшується на 25%, а якщо відсутність перевищує 10 днів – виплата не здійснюється. Такий підхід дозволяє поєднувати кількісну оцінку результатів роботи з дисциплінарними заходами, що стимулює працівників до дотримання норм та підвищення продуктивності [5].

На підприємствах Великобританії поширена практика «плаваючої» заробітної плати та акціонерних премій. Плаваюча зарплата передбачає, що кінцевий розмір винагороди працівника залежить від результатів роботи компанії. Це нагадує спрощену систему участі у розподілі прибутку, коли частина прибутку підприємства обов'язково розподіляється між працівниками пропорційно їхньому внеску у досягнення результатів. Практика акціонерної виплати премій передбачає, що працівник може отримати певну частку акцій компанії, у якій працює, а надалі щорічно отримувати дивіденди з цієї частки залежно від фінансових результатів підприємства. Таким чином, сукупний дохід працівника у Великобританії зазвичай

складається з трьох елементів: посадового окладу, додаткової премії за ефективність роботи та частини прибутку компанії [35].

Сучасні зарубіжні компанії активно впроваджують технологічні рішення для оптимізації систем стимулювання персоналу. Серед таких рішень – спеціалізоване програмне забезпечення для оцінки ефективності роботи співробітників, внутрішні освітні платформи для підвищення кваліфікації та підтримка внутрішніх стартапів, що сприяє розвитку професійних компетенцій і мотивації працівників. За даними CIPD, у Великій Британії 65% організацій регулярно організовують програми розвитку лідерських навичок, а 55% фінансують професійне навчання своїх працівників. У Нідерландах 68% компаній пропонують гнучкі умови праці, зокрема можливість віддаленої роботи, що підвищує рівень задоволеності співробітників (джерело: Eurostat). Це свідчить про зростаючу роль нематеріальних інструментів стимулювання, таких як кар'єрний розвиток та адаптивні умови праці, у системах управління персоналом у європейських країнах [27].

У провідних міжнародних компаніях, таких як Google, стимулювання персоналу виходить далеко за межі традиційної заробітної плати. Працівники мають доступ до широкого спектра нематеріальних бонусів: від внутрішніх навчальних програм і курсів підвищення кваліфікації до гнучкого графіка роботи та можливості брати участь у внутрішніх стартап-проектах. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати професійні компетенції співробітників, а й мотивувати їх до інновацій та креативного вирішення завдань.

Apple також відома своїми програмами стимулювання, де особливу увагу приділяють участі працівників у розвитку компанії. Наприклад, через надання частки акцій та системи бонусів за досягнення корпоративних цілей працівники отримують пряму зацікавленість у фінансовому результаті своєї роботи. Крім того, компанія активно впроваджує програми менторства та навчання, що підтримують кар'єрний ріст та підвищують лояльність персоналу.

Проведені дослідження дозволили систематизувати приклади реалізації програм стимулювання працівників на зарубіжних підприємствах (табл. 1.2).

### Приклади реалізації програм стимулювання працівників на закордонних підприємствах

№	Назва компанії	Методи стимулювання трудової активності
1	Компанія «Мідленд-Росс»	Залучення персоналу до участі в розподілі прибутку за системою Скенлона, відповідно до якої наприкінці року кожному працівникові нараховується додаткова премія за умови скорочення частки витрат у загальному обсязі виробленої продукції. Стимулює вищу продуктивність праці
2	Компанія «Apple»	Розподіл частини акцій між працівниками, надається 25 % знижка для усіх співробітників на продукцію компанії. Реалізація різноманітних програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу
3	Компанія «Microsoft»	Надання працівникам можливості придбати акції компанії та брати участь у програмах розподілення прибутку
4	Компанія «HilcorpEnergy»	На початку року до всього трудового колективу доводиться поставлена ціль. У разі її досягнення кожен співробітник отримує встановлену завчасно суму винагороди
5	Компанія «Toyota»	Система заохочення працівників передбачає преміювання за раціоналізаторські та інноваційні пропозиції. Якщо запропонована ідея впроваджується та приносить підприємству економічну або продуктивну вигоду, її автор отримує частину отриманого компанією корисного ефекту
6	Компанія «Zappo»	Програма «Премія за видатну роботу», відповідно до якої кожен працівник щомісяця отримує віртуальний бонус у розмірі 50 доларів. Ці кошти співробітник може передавати колегам як форму визнання за високі результати праці, ініціативність або вагомий внесок у спільну діяльність. За підсумками місяця працівник, який акумулював найбільшу суму таких віртуальних бонусів, визнається найрезультативнішим співробітником. Працівник отримує додаткові стимули як крите паркування, подарункову карту на 150 доларів і фірмовий одяг.

*Джерело: складено автором за даними [5, 7, 10-11]*

Як бачимо, у кожній компанії сформувалася власна унікальна програма стимулювання персоналу. Перш за все, вибір тих чи інших методів стимулювання працівників залежить від філософії компанії, кадрової політики та потреб персоналу. При формуванні програм стимулювання першочергово проводиться опитування працівників.

На підставі вивчення міжнародного досвіду реалізації програм стимулювання працівників В.Б. Васюта та В.М. Литвин [10] пропонують наступний комплекс рекомендацій для українських підприємств:

формування гнучкої системи оплати праці, за якої рівень винагороди визначається індивідуальним внеском працівника у досягнення загальних результатів діяльності підприємства;

регулярний перегляд і коригування механізмів матеріального стимулювання з урахуванням змін у потребах персоналу, фінансових можливостей підприємства та актуальних тенденцій у сфері управління персоналом;

побудова системи преміювання, що забезпечує прямий зв'язок між фінансовими результатами діяльності підприємства та рівнем матеріального заохочення працівників, за якої зростання прибутку супроводжується збільшенням виплат персоналу

застосування сучасних і нестандартних інструментів матеріальної мотивації, зокрема участі працівників у прибутках, використання КРІ, винагород за інноваційні та раціоналізаторські пропозиції, а також елементів гейміфікації;

запровадження системи вибору матеріальної винагороди, коли працівник може самостійно визначати найбільш прийнятний для нього вид заохочення за умови досягнення встановлених результатів;

реалізація програм соціальної підтримки персоналу, які передбачають додаткові виплати у разі погіршення стану здоров'я, народження дитини, хвороби близьких родичів та інших життєвих обставин;

забезпечення такого рівня оплати праці, який є конкурентоспроможним на ринку та відповідає сучасним економічним умовам і стандартам гідного рівня життя;

проведення регулярного моніторингу задоволеності працівників системою матеріального стимулювання та аналіз впливу застосованих мотиваційних інструментів на результати їхньої трудової діяльності.

При формуванні рекомендацій для українських підприємств В.Б. Васюта та В.М. Литвин [10] переважно акцентують увагу на інструментах матеріального стимулювання персоналу. Водночас, в умовах воєнних викликів доцільно доповнити ці підходи нематеріальними формами підтримки працівників, зокрема, наданням психологічної допомоги та програм емоційної підтримки, частковою

компенсацією витрат на медичні послуги, оскільки війна супроводжується підвищеним психоемоційним навантаженням, професійним вигоранням і стресом. Крім того, важливого значення набуває запровадження гнучкого графіка роботи або дистанційних форматів зайнятості (за можливості та відповідно до посадових обов'язків), а також створення безпечних і стабільних умов праці, що сприятиме збереженню працездатності персоналу та підвищенню його лояльності до підприємства.

Таким чином, міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників демонструє, що ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств відіграють механізми участі персоналу в розподілі прибутку та системи преміювання за раціоналізаторські й інноваційні ідеї. Практика провідних компаній свідчить, що прямий зв'язок між результатами діяльності підприємства та рівнем винагороди працівників сприяє зростанню продуктивності праці й зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей. Водночас універсального стандартного набору методів стимулювання не існує, оскільки кожне підприємство формує власну модель мотивації з урахуванням корпоративної культури, галузевої специфіки та потреб працівників. Саме тому компанії постійно шукають нові підходи та інструменти стимулювання, поєднуючи традиційні форми оплати праці з інноваційними мотиваційними рішеннями.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві. З'ясовано, що стимулювання персоналу є необхідним засобом впливу з метою задоволення його потреб, підвищення результативності праці та досягнення поставлених цілей. Програма стимулювання персоналу базується на формуванні балансу між потребами й інтересами персоналу та підприємства. Ефективне стимулювання персоналу здатне підвищувати мотивацію та зацікавленість працівників у результатах своєї

діяльності, зменшувати плинність кадрів, формувати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

З метою належного стимулювання персоналу підприємства формують комплексні програми, які складаються з матеріальних та нематеріальних складових. Кожна програма є індивідуальною та повинна урахувувати конкретні потреби співробітників, цілі підприємства і його можливості. Для досягнення ефективності програми потрібне її своєчасне оновлення відповідно до зміни потреб персоналу та розширення можливостей підприємства.

Міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників демонструє, що ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств відіграють механізми участі персоналу в розподілі прибутку та системи преміювання за раціоналізаторські й інноваційні ідеї. Водночас універсального стандартного набору методів стимулювання не існує, оскільки кожне підприємство формує власну модель мотивації з урахуванням корпоративної культури, галузевої специфіки та потреб працівників. Саме тому компанії постійно шукають нові підходи та інструменти стимулювання, поєднуючи традиційні форми оплати праці з інноваційними мотиваційними рішеннями.

Досліджені теоретичні аспекти розробки програми стимулювання працівників на підприємстві є базисом для розробки практичних рекомендацій реально діючого підприємства України.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ**  
**ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»**

**2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Об'єктом дослідження роботи обрано Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», яке є одним із визначних представників вітчизняної пивоварної галузі (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Основні відомості про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

№	Показник	Характеристика
1	Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
2	Скорочена назва	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
3	Код ЄДРПОУ	05518768
4	Дата реєстрації	20.01.1992
5	Уповноважені особи	Лавріченко Максим Микитович
6	Розмір статутного капіталу	67 416 311 грн
7	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
8	Основний вид діяльності:	11.05 Виробництво пива
9	Допоміжні види діяльності	11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
10	Кількість працівників	270
11	Місце знаходження юридичної особи	Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, б. 160
12	Сайт	<a href="https://www.poltavpivo.com/">https://www.poltavpivo.com/</a>
13	Органи управління юридичної особи	Загальні збори

*Джерело: складено автором за даними [39-40]*

Історія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» бере початок від Полтавського пивоварного заводу, який розпочав свою діяльність у 1965 році. Протягом радянської епохи виробництво функціонувало у структурі Полтавського пивоб'єднання, що підпорядковувалося системі «Укрхарчопром», зосереджуючись виключно на виготовленні пива у пляшковому та кеговому форматах до середини 1980-х років. Розширення виробничого профілю відбулося в 1985 році, коли підприємство ввело в дію виробничу лінію з випуску безалкогольних газованих напоїв, що стало першим кроком до диверсифікації асортиментного портфеля заводу [40].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі є багатофункціональним підприємством, що займає 26 позицію на вітчизняному ринку пива з ринковою часткою 0,68% та 9 позицію на ринку безалкогольних напоїв, квасу та енергетиків з ринковою часткою 1,70 % (рис. 2.1).

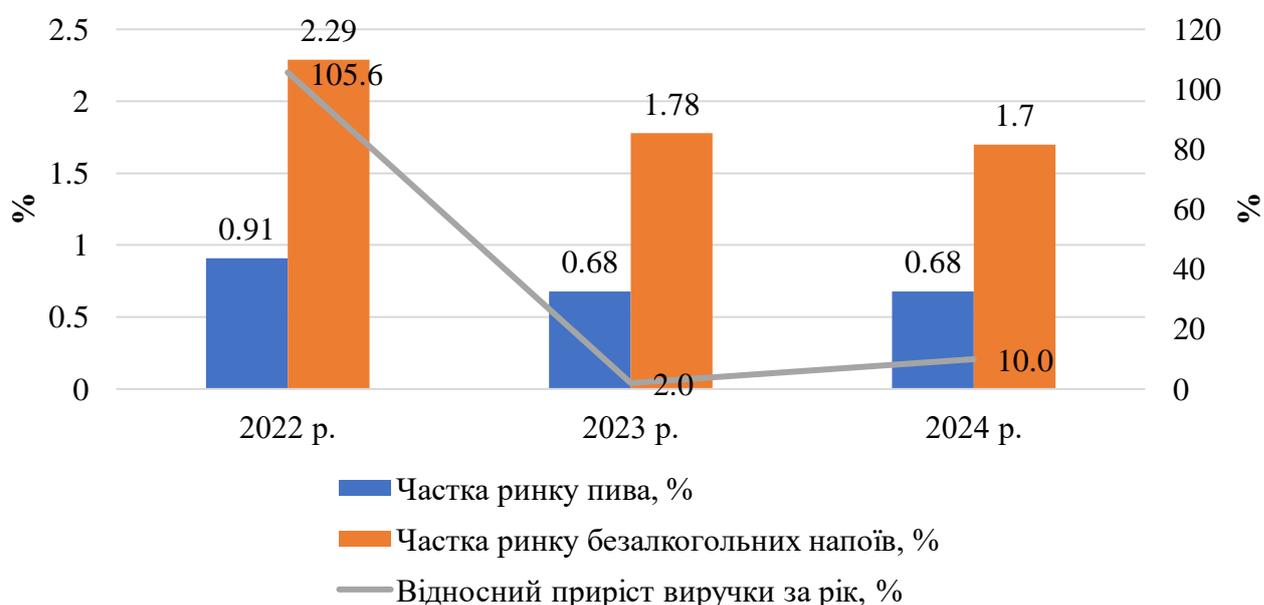


Рис. 2.1. Ринкова частка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку виробництва пива та інших безалкогольних напоїв у 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за [49]*

Упродовж 2022-2024 рр. позиції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку виробництва пива і безалкогольних напоїв погіршилися (рис. 2.1). Частка

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку пива скоротилася з 0,91 % у 2022 р. до 0,68 % у 2023 р. (-0,23), після чого стабілізувалася на рівні 0,68% у 2024 р. Різке падіння ринкової частки у 2023 р. пояснюється тим, що на початку повномасштабного вторгнення частина великих пивоварних підприємств, розташованих у Харківській, Сумській та Чернігівській областях, призупинила діяльність.

У 2023 р. відбулася стабілізація роботи великих гравців та їх релокація, що призвело до посилення конкуренції. Стабілізація показника на рівні 0,68 % у 2024 р. забезпечила досягнення підприємством нової ринкової рівноваги та закріплення позиції регіонального виробника. Подібна динаміка спостерігалася і за позицією на субринку підприємства. У 2022 р. підприємство займало 2,29 %, у 2024 р. доля ринку зменшилася до 1,7 %. Така негативна динаміка обумовлена високою конкуренцією з боку спеціалізованих виробників безалкогольних напоїв, зміною споживчих уподобань та обмеженими можливостями маркетингового просування непрофільної продукції в умовах війни.

Незважаючи на помірні позиції в загальнонаціональному масштабі, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відіграє важливу роль в економіці Полтавської області, займаючи 2 місце серед підприємств оптової торгівлі напоями після ПП «АЛКОГРУПА ПЛЮС» за обсягами виручки (рис. 2.2).

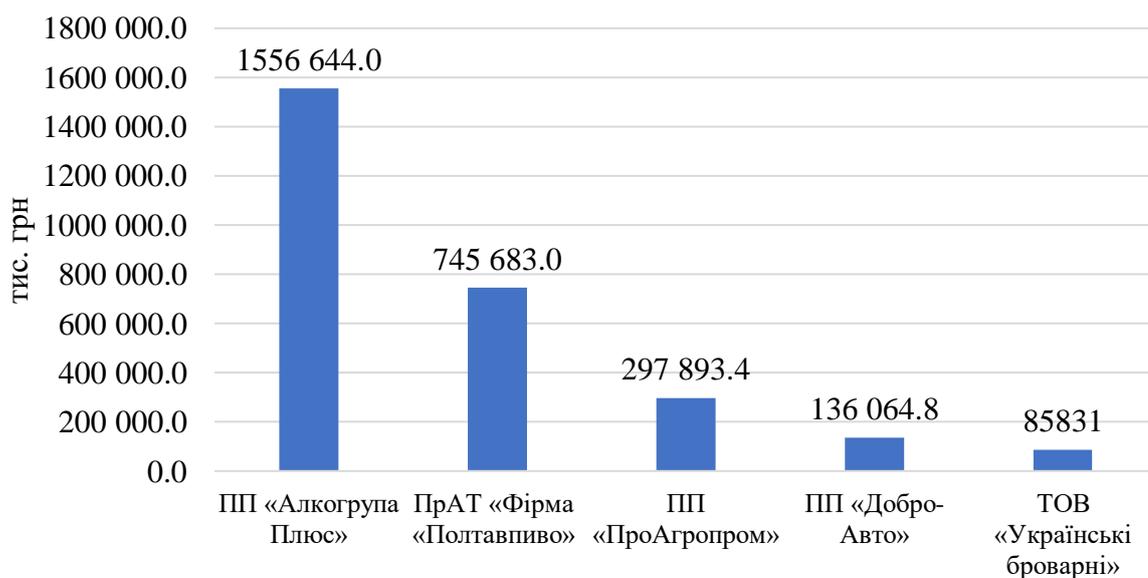


Рис. 2.2. Місце ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку пива в Полтавській області

*Джерело: побудова автором за даними [49]*

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує зайнятість близько 300 осіб, та є платником податків до місцевих бюджетів. Локалізація виробничих потужностей у м. Полтаві сприяє розвитку супутніх галузей, що формує мультиплікативний ефект для регіональної економіки. Підприємство активно підтримує імідж Полтавщини як регіону з традиціями якісного пивоваріння, продукуючи продукцію під брендом «Полтава» та позиціонуючи її як локальний продукт з автентичними рецептурами, що розвиває туристичну та інвестиційну привабливість області.

Асортиментний портфель ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає широкий спектр продукції: пиво різних сортів, безалкогольні напої, квас та енергетичні напої. Підприємство послідовно реалізує стратегію консолідації всіх видів продукції під єдиним брендом «Полтава», що сприяє формуванню цілісного іміджу товариства та підвищенню лояльності споживачів. Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізується у 20 областях України та експортується до країн далекого зарубіжжя, зокрема до США, Ізраїлю, Німеччини та Канади [33].

Збутова мережа ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплює різні канали дистрибуції. Підприємство реалізує продукцію через мережі національних та регіональних супермаркетів («АТБ», «Сільпо», «Маркет-Опт», «Велика Кешиня», «Ашан», «Метро» тощо), локальний роздріб (мінімаркети, павільйони, кіоски), а також через заклади харчування (кафе, бари, ресторани) у кег-тарі [33]. Багатоканальна система збуту дозволяє забезпечувати доступність продукції для різних сегментів споживачів та оптимізувати логістичні витрати.

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена у додатку Б. Згідно неї можемо зробити висновок, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною. Вищим органом управління товариства є загальні збори акціонерів, що визначено статутом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Вони відповідають за усі стратегічно важливі рішення, які стосуються діяльності товариства, визначення його стратегічний напрямків діяльності, зміни розміру статутного капіталу, призначення генерального директора тощо.

Ревізійна комісія та наглядова рада виконують контролюючі функції та є підзвітними загальним зборам акціонерів. Генеральний директор виконує функції поточного керівництва та має право приймати рішення з усіх питань, окрім тих котрі належать до компетенції загальних зборів акціонерів.

Функціональні підрозділи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплюють основні напрями діяльності: виробництво, фінанси, маркетинг та збут, матеріально-технічне постачання, управління персоналом, бухгалтерський облік. Кожен підрозділ очолюється керівником, який підпорядковується безпосередньо Генеральному директору і несе відповідальність за виконання функцій у своїй сфері компетенції [33].

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є стабільно функціонуючим підприємством пивоварної галузі з багаторічною історією, диверсифікованою продуктовою лінійкою та розвиненою збутовою мережею. Об'єкт системи управління представлений виробничо-господарським комплексом підприємства, що включає основні засоби, оборотні активи, трудові ресурси та бізнес-процеси. Суб'єкт системи управління має чітку ієрархічну структуру з розмежуванням стратегічних (Загальні збори, Наглядова рада) та оперативних (Генеральний директор, функціональні керівники) рівнів управління. Ефективність взаємодії об'єкта і суб'єкта управління визначає результативність діяльності підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища та воєнних викликів.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що функціонує в умовах воєнного стану та посиленої конкуренції на ринку пивоварної продукції, особливої актуальності набуває моніторинг динаміки основних фінансово-економічних індикаторів для своєчасного виявлення проблемних зон та формування адекватної стратегії розвитку. Аналіз здійснювався на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» за 2022-2024 рр., включаючи Баланс, Звіт про фінансові результати (додатки В-Д). Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр. систематизовано у додатку Е.

Аналіз майнового стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про позитивну динаміку нарощування активів підприємства. Загальна вартість активів за аналізований період зросла з 414 399 тис. грн у 2022 р. до 569 906 тис. грн у 2024 р., що становить приріст 155 507 тис. грн або 37,53 %. Темпи зростання активів характеризуються сповільненням, адже у 2023 р. приріст становив 82 805 тис. грн (19,98 %), а у 2024 р. – 72 702 тис. грн (14,62 %). Така динаміка відображає поступову стабілізацію господарської діяльності після турбулентного 2022 р. та свідчить про продовження політики нарощування виробничого потенціалу навіть в умовах воєнного стану (рис. 2.3).

Структура активів характеризується переважанням оборотних активів, частка яких зросла з 58,5 % у 2022 р. до 62,8 % у 2024 р. Вартість оборотних активів збільшилася на 115 841 тис. грн (47,81 %), досягнувши 358 115 тис. грн. Найбільш вагомим компонентом зростання виступають грошові кошти та їх еквіваленти, які продемонстрували динамічніший приріст з 104 232 тис. грн до 224 097 тис. грн (+115 %).

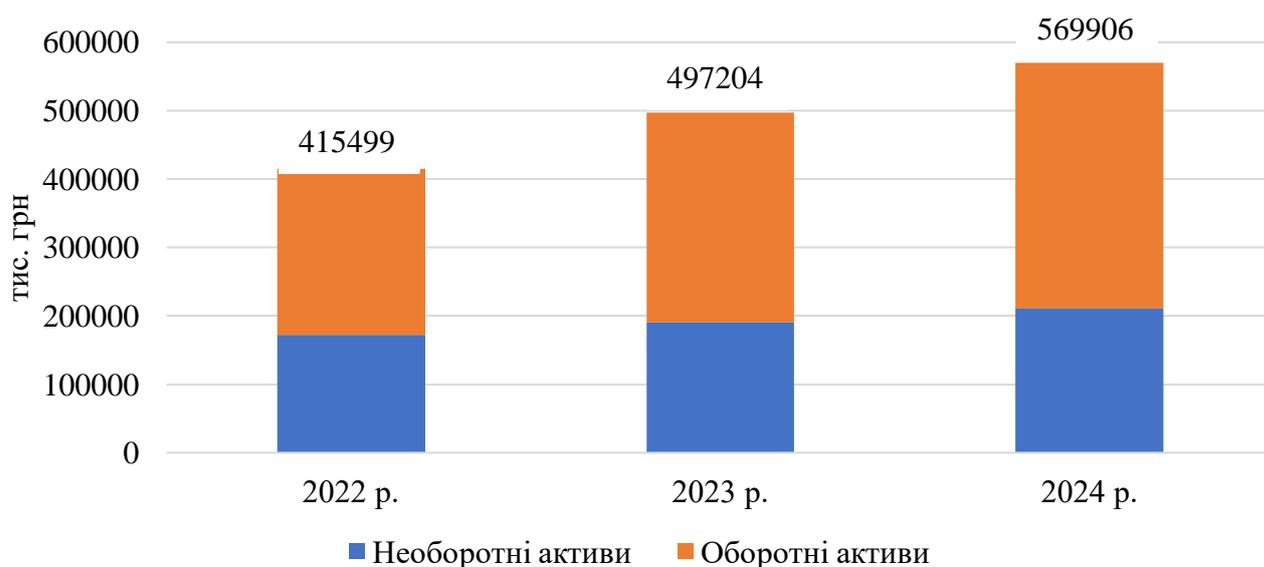


Рис. 2.3. Динаміка валютного балансу та структури активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Таке суттєве накопичення ліквідних коштів обумовлене кількома факторами: зростанням виручки на 10 % у 2024 р. та ефективною інкасацією дебіторської заборгованості; свідомою політикою формування фінансової «подушки безпеки» в умовах невизначеності; обмеженням інвестиційної активності через воєнні ризики.

Слід відзначити значне скорочення дебіторської заборгованості на 29 810 тис. грн (43,94 %) у 2024 р., порівняно з 2023 р., внаслідок чого її величина зменшилася з 67 846 тис. грн до 38 036 тис. грн. Такі зміни свідчать про посилення кредитної політики, прискорення розрахунків.

Запаси підприємства демонструють стабільне зростання з 75 068 тис. грн у 2022 р. до 95 765 тис. грн у 2024 р. (+27,57 %). Приріст запасів прискорився у 2024 р. до 14,02 % порівняно з 11,88 % у 2023 р.

Таке нарощування виробничих запасів є цілком виправданим в умовах воєнного часу та нестабільності логістичних ланцюгів, оскільки дозволяє забезпечити безперервність виробництва та захиститися від можливого подорожчання сировини і матеріалів.

Необоротні активи зросли з 172 125 тис. грн до 21 1791 тис. грн (+23,04 %), що свідчить про продовження інвестиційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Основні засоби, які формують 99,6 % необоротних активів, збільшилися на 40 924 тис. грн (24,07 %), досягнувши 210 973 тис. грн. Первісна вартість основних засобів зросла на 32,36 %, при цьому знос збільшився на 56,12 %, що призвело до зростання коефіцієнта зносу з 0,26 до 0,31. Попри зростання зносу, його рівень залишається прийнятним (31 %) і вказує на задовільний технічний стан основних засобів. Водночас низький коефіцієнт оновлення (0,04 у 2024 р.) та коефіцієнт вибуття (0,06) свідчать про помірні темпи технічного переозброєння, що є характерним для періоду воєнного стану.

В структурі джерел фінансування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» переважає власний капітал, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства (рис. 2.4).

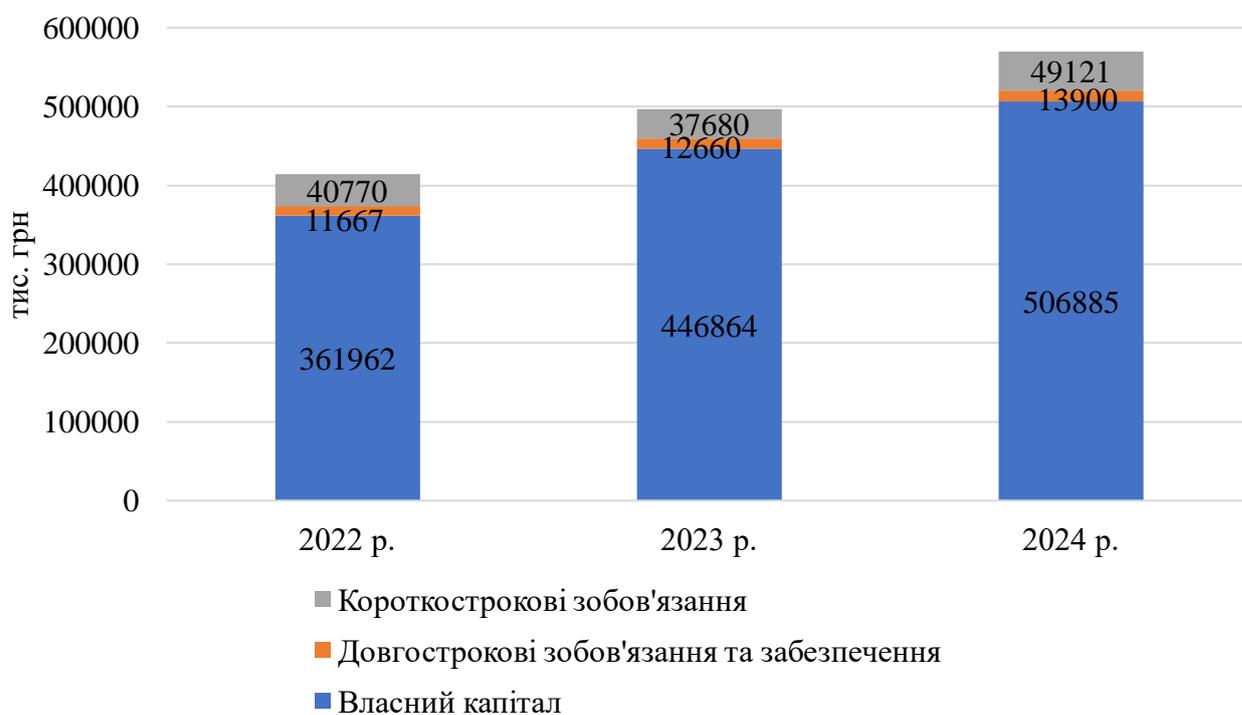


Рис. 2.4. Структура джерел фінансування «Фірма «Полтавпиво» у 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Відповідно до даних рис. 2.4, власний капітал зріс 361 962 тис. грн у 2022 р. до 506 885 тис. грн у 2024 р. (+40,04 %), при цьому його частка у загальній структурі пасивів збільшилася з 87,35 % до 88,94 %. Така динаміка відображає політику самофінансування розвитку та мінімізації залежності від зовнішніх джерел у період невизначеності.

Основним джерелом приросту власного капіталу виступає нерозподілений прибуток, який збільшився на 151 629 тис. грн (70,75 %), досягнувши 365 931 тис. грн у 2024 р., що вказує на прибуткову діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та політику реінвестування прибутку у розвиток бізнесу замість його виплати у вигляді дивідендів. Зареєстрований капітал залишався незмінним на рівні 67 416 тис. грн, що вказує на відсутність додаткових емісій акцій. Водночас спостерігається скорочення додаткового капіталу на 9 973 тис. грн (-13,59 %), що пов'язано з переоцінкою активів та списанням окремих статей. Резервний капітал зріс у 2023 р. з 6 845 тис. грн до 10 112 тис. грн (+47,73 %) і

залишився незмінним у 2024 р., що відповідає вимогам законодавства та статуту щодо формування резервів.

Зобов'язання підприємства збільшилися з 52437 тис. грн до 63 021 тис. грн (+20,18 %), при цьому темпи їх зростання прискорилися у 2024 р. до 25,19 %. Довгострокові зобов'язання зростали більш помірно, темпи проросту склали 19,14 %, тоді як поточні зобов'язання продемонстрували більш динамічне зростання – на 20,48 %. У структурі поточних зобов'язань відсутні короткострокові кредити, що підтверджує відмову ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від банківського кредитування. Натомість зросла кредиторська заборгованість за товари на 70,10 %, що вказує на використання товарного кредиту постачальників як безкоштовного джерела фінансування оборотного капіталу. Кредиторська заборгованість за розрахунками також збільшилася на 18,60 %, досягнувши 34 484 тис. грн.

Структура капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є консервативною та фінансово стійкою. Коефіцієнт автономії, який знаходиться на рівні 88,9 %, значно перевищує нормативне значення 0,5, що свідчить про мінімальні ризики банкрутства та високу фінансову незалежність.

Фінансові результати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструють неоднозначну динаміку. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс з 664 775 тис. грн у 2022 р. до 745 683 тис. грн у 2024 р. (12,17 %). При цьому темпи зростання виручки характеризуються суттєвим коливанням. У 2023 р. приріст становив лише 2,0 %, тоді як у 2024 р. прискорився до 9,99 %. Така динаміка відображає складні умови функціонування у 2023 р. та успішну адаптацію підприємства у 2024 р. через оптимізацію асортиментної та цінової політики.

Собівартість реалізованої продукції також зростала з 434 744 тис. грн до 504 696 тис. грн (+16,09 %), при цьому темпи її зростання (8,26% у 2024 р.) виявилися нижчими за темпи зростання виручки, що позитивно вплинуло на валовий прибуток (рис. 2.5). Валовий прибуток збільшився з 230 031 тис. грн у 2022 р. до 240 987 тис. грн у 2024 р. (+4,76 %), демонструючи зростання на 13,80 % у 2024 р. після падіння на 7,94 % у 2023 р.

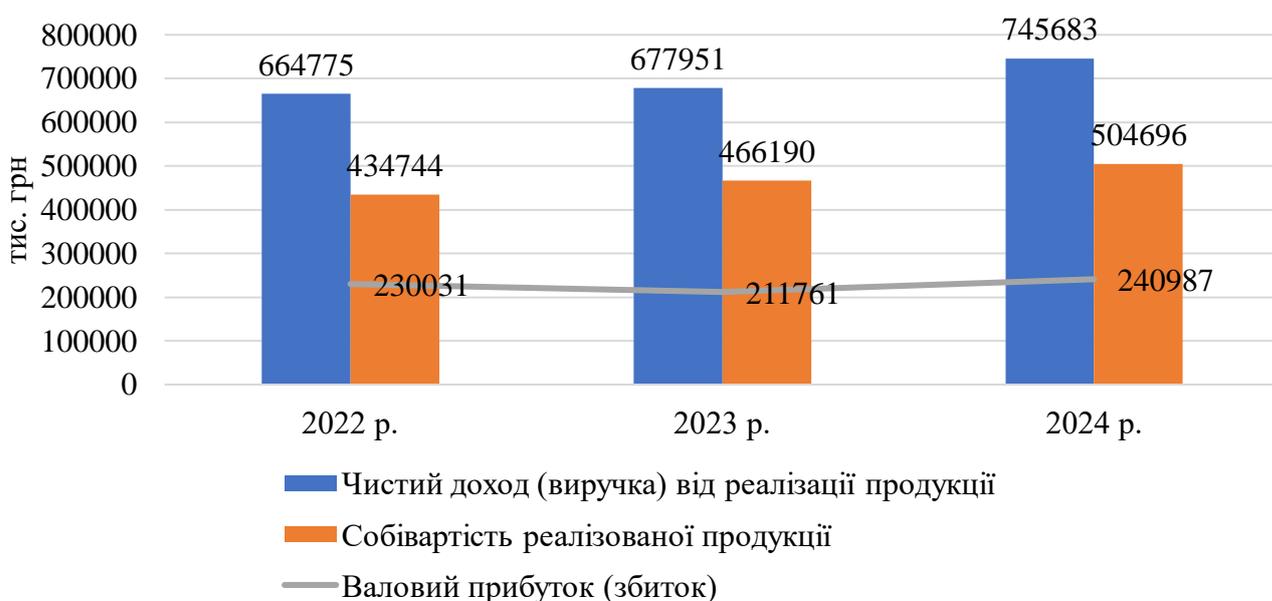


Рис. 2.5. Динаміка виручки, собівартості та валового прибутку «Фірма «Полтавпиво» у 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Водночас прибуток від операційної діяльності скоротився з 105 795 тис. грн у 2022 р. до 85 735 тис. грн у 2024 р. (-18,96 %), демонструючи падіння на 21,82 % у 2024 р. Таке зниження обумовлене зростанням адміністративних витрат та витрат на збут. Така динаміка пов'язана з подорожчанням логістики, зростанням витрат на маркетинг для протидії конкурентам, підвищенням заробітних плат персоналу в умовах дефіциту кадрів.

Чистий прибуток підприємства скоротився з 81 457 тис. грн у 2022 р. до 58 953 тис. грн у 2024 році (-27,63 %), при цьому падіння у 2024 р. становило 30,14 %.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів знизився з 3,32 обороту у 2022 р. до 2,24 обороту у 2024 р. (-32,42 %), що призвело до збільшення середнього періоду обороту оборотних засобів з 108 днів до 160 днів (+48 %). Таке сповільнення оборотності означає, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно майже на два місяці більше для повернення коштів, вкладених в оборотні активи, що негативно впливає на ліквідність та ефективність управління оборотним капіталом. Основними причинами уповільнення є значне накопичення грошових коштів (+115 %) та

зростання запасів (+27,57 %), що призводить до заморожування фінансових ресурсів.

Коефіцієнт обіговості активів (коефіцієнт трансформації) скоротився з 1,78 обороту до 1,40 обороту (-21,54 %), що вказує на зниження ефективності використання всієї сукупності активів підприємства для генерування виручки. Кожна гривня активів у 2024 р. генерувала 1,40 грн виручки проти 1,78 грн у 2022 р. Таке зниження є закономірним наслідком випереджаючих темпів зростання активів (37,53 %) порівняно з темпами зростання виручки (12,17 %).

Для оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було розраховано систему абсолютних та відносних показників за 2022-2024 роки, результати якої систематизовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»  
за 2022-2024 рр.**

Показники	Норматив	На кінець			Відхилення (+,-) від нормативу		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,87	0,90	0,89	0,37	0,40	0,39
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,13	0,10	0,11	0,37	0,40	0,39
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,14	1,11	1,12	0,86	0,89	0,88
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	6,90	8,88	8,04	5,90	7,88	7,04
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,11	0,08	0,10	0,89	0,92	0,90
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	2,53	3,05	3,08	1,73	2,25	2,28
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,78	0,84	0,82	0,28	0,34	0,32
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,52	0,57	0,58	0,02	0,07	0,08
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,03	0,03	0,03	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,78	0,75	0,78	x	x	x

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Коефіцієнт економічної незалежності коливався в межах 0,87-0,90, що майже вдвічі перевищує нормативне значення 0,5 та вказує на переважання власного капіталу в структурі джерел фінансування діяльності товариства.

Коефіцієнт фінансування, який характеризує показник власного та позикового капіталу, демонстрував надзвичайно високі значення, від 6,90 у 2022 р. до 8,88 у 2023 р., що в 7-9 разів перевищує нормативне значення. Коефіцієнт заборгованості залишався мінімальним (0,08-0,11), що вказує на низький рівень залученого капіталу та можливість швидкого погашення всіх зобов'язань за рахунок власних коштів.

Показники забезпечення оборотних активів власними коштами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструють високий рівень фінансової автономності в поточній діяльності. Коефіцієнти забезпечення власними обіговими засобами зріс з 0,78 у 2022 р. до 0,84 у 2023 р., хоча дещо знизився до 0,82 у 2024 р., але продовжує перевищувати нормативний рівень 0,5 на 64 %, що означає, що 82 % оборотних активів фінансується за рахунок власних джерел, що забезпечує високу платоспроможність та ліквідність. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (0,52-0,58) знаходиться на нижній межі або незначно перевищує норматив 0,5, що вказує на те, що близько половини власного капіталу іммобілізовано в необоротних активах, а друга половина залишається в мобільній композиції для фінансування поточної діяльності.

Структура позикового капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується домінуванням короткострокових зобов'язань, коефіцієнт короткострокової заборгованості становить 0,75-0,78, тоді як коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів залишається мінімальним на рівні 0,03. Така структура є типовою для підприємств, які не потребують довгострокового банківського кредитування та фінансування своєї діяльності переважно за рахунок товарних кредитів постачальників та іншої поточної кредиторської заборгованості. В умовах високих процентних ставок та обмеженого доступу до кредитних ресурсів під час війни така політика є виправданою, проте

довгострокові перспективи можуть обмежувати можливості для масштабних інвестицій у розширення та модернізацію виробництва.

Для оцінки ліквідності розраховують системні коефіцієнти, які відображають можливість погашення поточної заборгованості компонентами оборотних активів – від абсолютно ліквідних грошових коштів до менших ліквідних запасів. Результати аналізу платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

#### ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	5,9	8,1	7,3	4,9	7,1	6,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	4,1	5,9	5,3	3,6	5,4	4,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	2,6	4,1	4,6	2,4	3,9	4,4

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Аналіз показників ліквідності вказує на високий рівень платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що значно перевищує нормативні значення за всіма коефіцієнтами. Коефіцієнт покриття зріс з 5,9 у 2022 р. до 8,1 у 2023 р., хоча дещо знизився до 7,3 у 2024 р., але продовжує перевищувати нормативне значення у 5-6 разів, що означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 7,30 грн оборотних активів, що гарантує повне покриття всієї короткострокової заборгованості. Коефіцієнти швидкої ліквідності (4,1-5,9) та коефіцієнти абсолютної ліквідності (2,6-4,6) також демонструють багаторазове перевищення нормативів, що вказує на значне накопичення високоліквідних активів, зокрема грошових коштів. Попри те, що така ситуація забезпечує абсолютну фінансову безпеку та стійкість до будь-яких зовнішніх шоків, надлишкова ліквідність може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства використовується методика абсолютних показників, яка базується на порівняльній величині запасів із джерелами їх фінансування. Залежно від того, які джерела розроблені для покриття запасів, визначається тип фінансової стійкості підприємства. Результати розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.**

Показники	Методика розрахунку за ф. 1 «Баланс»	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	ряд. 1495 – ряд. 1095	189995	256260	295094
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	201662	268920	308994
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	201662	268920	308994
Запаси – Н4	Ряд. 1100	75068	83986	95765
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	114927	172274	199329
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	126594	184934	213229
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	126594	184934	213229

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Отримані результати дозволяють констатувати про абсолютну фінансову стійкість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2022-2024 рр. Усі три показники надлишку джерел фінансування запасів (Е1, Е2, Е3) мають позитивне значення, що характеризується трикомпонентною моделлю фінансової стійкості як  $S = \{1;1;1\}$ . Така фінансова модель забезпечує максимальну стійкість та незалежність від зовнішніх кредиторів, проте може обмежувати темпи зростання через недовикористання ефекту фінансового левериджу.

Важливою складовою фінансово-економічного аналізу є дослідження структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами, оскільки це дозволяє визначити основні фактори формування собівартості продукції, оцінити ефективність використання ресурсів та створити резерви зниження витратостійкості виробництва. Аналіз операційних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за економічними елементами у 2022-2024 рр.**

Витрати	Звітні роки:						Зміна (+; -) 2024 р. від			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Матеріальні витрати	377567	65,02	399545	68,07	444660	64,69	67093	-0,33	45115	-3,38
Витрати на оплату праці	67166	11,57	75314	12,83	86946	12,65	19780	1,08	11632	-0,18
Відрахування на соціальні заходи	14547	2,51	16458	2,80	18835	2,74	4288	0,24	2377	-0,06
Амортизація	15824	2,72	16881	2,88	18008	2,62	2184	-0,11	1127	-0,26
Інші операційні витрати	105601	18,18	78743	13,42	118923	17,30	13322	-0,88	40180	3,89
Разом	580705	100	586941	100	687372	100	106667	x	100431	x

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Загальна сума операційних витрат підприємства зросла з 580 705 тис. грн у 2022 р. до 687 372 тис. грн у 2024 р. (+18,37 %), що свідчить про інфляційні процеси, збільшення виробництва та подорожчання ресурсів в умовах воєнного стану. Структура операційних витрат характеризується домінуванням матеріальних витрат, які становлять 64,69-68,07 % усіх витрат, що є типовим для промислових підприємств з матеріаломістким виробництвом. Витрати на матеріали зросли на +17,77 %, при цьому їх частка впала з 68,07 % у 2023 р. до 64,69 % у 2024 р.), що свідчить про підвищення ефективності використання сировини.

Витрати на оплату праці продемонстрували найвищі темпи зростання серед усіх елементів, збільшення склало 29,45 %, що обумовлено підвищенням заробітної плати у відповідь на інфляцію, дефіцит кадрів та забезпечення утримання кваліфікованих працівників. Частка фонду оплати праці зросла з 11,57 % до 12,65 %, що вказує на посилення ролі людського фактору в структурі витрат.

Особливої уваги заслуговує динаміка інших операційних витрат, розмір яких коливався, зменшившись з 18,18 % у 2022 р. до 13,42 % у 2023 р. та підвищившись до 17,30 % у 2024 р. Таке збільшення пов'язане зі зростанням витрат на маркетинг, логістику, енергоносії та інші непрямі операційні витрати в умовах воєнного стану. Частка амортизації залишалася стабільно низькою (близько 3 %), що підтверджує помірні темпи оновлення основних засобів.

Узагальнюючими показниками ефективності господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виступають коефіцієнти рентабельності, які характеризують віддачу від використання різних видів ресурсів та джерел фінансування у формі прибутку. Система показників рентабельності дозволяє оцінити, ефективно підприємство трансформує вкладені кошти у фінансовий результат, та виявити проблемні зони, які потребують управлінського втручання. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»  
за 2022-2024 рр., %**

Показники	Звітні роки			Зміна (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Рентабельність власного капіталу	22,50	18,88	11,63	-10,87	-7,25
Рентабельність позичкового капіталу	155,34	167,63	93,55	-61,80	-74,09
Рентабельність активів	19,66	16,97	10,34	-9,31	-6,63
Рентабельність витрат	14,03	14,38	8,58	-5,45	-5,80
Рентабельність оборотних коштів	33,62	27,52	16,46	-17,16	-11,06

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Рентабельність власного капіталу зменшилася майже вдвічі, з 22,50 % у 2022 р. до 11,63 % у 2024 р., що означає зниження віддачі від капіталу акціонерів з 22,5 копійок до 11,6 копійок чистого прибутку на кожен гривню власного капіталу..

Рентабельність активів знизилася з 19,66 % до 10,34 %, що вказує на зниження ефективності використання всієї сукупності активів для генерації прибутку. Причиною є випереджаючі темпи зростання активів порівняно зі зростанням виручки та падіння чистого прибутку. Рентабельність витрат зменшилася з 14,03 % до 8,58 % за рахунок зростання операційних витрат швидше, ніж зростала виручка.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2022-2024 рр. демонструвало значне зростання активів, виручки, абсолютну фінансову стійкість з коефіцієнтом автономії 88,9 % та надлишкову ліквідність з коефіцієнтом покриття 7,3, що гарантує фінансову безпеку та здатність протистояти зовнішнім шокам. Основними проблемними зонами визначено випереджаючі темпи зростання операційних витрат, накопиченню надлишкових грошових коштів та недостатню завантаженість оновлених виробничих потужностей. Водночас потужна фінансова база, диверсифікована продуктова лінійка та стабільно регіональна позиція створюють фундамент для відновлення ефективності через оптимізацію операційної діяльності, активізацію інвестиційної політики та продуктивне використання накопичених фінансових ресурсів.

### 2.3. Моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Ефективна система стимулювання персоналу є основним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме мотивовані працівники здатні досягати високих результатів праці, підтримувати якість продукції та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства.

Корпоративна культура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формувалася впродовж понад 60 років діяльності підприємства та ґрунтується на поєднанні традицій українського пивоваріння, сучасних підходів до управління персоналом та цінностей локального виробника, який несе відповідальність перед регіональною громадою. Основу корпоративної культури становлять п'ять основних цінностей, які декларуються керівництвом і транслиуються через систему внутрішніх комунікацій, навчальні програми та щоденну управлінську практику: якість продукції як пріоритет діяльності; повага до традицій та досвіду старших колег; відповідальність за результати роботи; командна взаємодія та взаємодопомога; інноваційність та прагнення до вдосконалення.

Зазначені цінності відображені у місії підприємства: «Виробляти високоякісне пиво з дотриманням автентичних рецептур, зберігаючи традиції полтавського пивоваріння та забезпечуючи гідні умови праці для наших співробітників». Трудовий колектив ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 р. налічував 270 осіб. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.**

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2024 р. від	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	65	22,89	62	22,46	61	22,59	0,36	-0,43
у тому числі:								
керівники	12	4,23	12	4,35	12	4,44	0,05	0,12
спеціалісти	28	9,86	26	9,42	25	9,26	2,62	-0,44
технічні працівники	25	8,8	24	8,7	22	8,15	-2,3	-0,1
Виробничий персонал	219	77,11	214	77,54	209	77,41	-0,36	0,43
Разом	284	100	276	100	270	100,00	x	x

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Аналіз кадрового складу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки виявив помірне скорочення загальної чисельності персоналу з 284 осіб у 2022 р. до 270 осіб у 2024 р. (-4,93 %), що обумовлено оптимізацією в умовах воєнного стану, природним вибуттям через вихід на пенсію та мобілізацією окремих працівників. Структура персоналу залишається стабільною: виробничий персонал становить 77,41 % (209 осіб), управлінський – 22,59 % (61 особа), що відповідає галузевим нормам промислового підприємства. Причому, чисельність керівників залишалася незмінною протягом трьох років, тоді як скорочення відбувалося серед спеціалістів (-10,71 %) та технічних працівників (-12,0 %).

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приділяє значну увагу формуванню комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка б забезпечувала утримання кваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці та створення сприятливого організаційного клімату (2.6).



Рис. 2.6. Система стимулювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Основою існуючої системи стимулювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виступає матеріальна винагорода, яка регламентується Положенням про оплату праці, затвердженим наказом генерального директора, та Колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом. У табл. 2.8 наведено динаміку витрат на оплату праці товариства.

Таблиця 2.8

**Динаміка витрат на оплату праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»  
за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.
Витрати на оплату праці, тис грн	67166	75314	86946	19780
Чисельність персоналу, осіб	284	276	270	-14
Середньорічні витрати на одного працівника, тис. грн	237	273	322	86
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	19,71	22,74	26,84	7,13

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Аналіз показників оплати праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 р. демонструє значне зростання витрат на персонал з 67 166 тис. грн до 86 946 тис. грн (+29,45 %) на фоні скорочення чисельності працівників з 284 до 270 осіб (-4,93%). Така розбіжність у динаміці призвела до суттєвого підвищення середньорічних витрат на одного працівника з 237 тис. грн до 322 тис. грн (+36,29 %), що відповідає зростанню середньомісячної заробітної плати з 19,71 тис. грн до 26,84 тис. грн (+36,17 %). Темпи зростання заробітної плати (+36,17 %) значно перевищують темпи інфляції за цей період, які становили у 2022-2024 рр. близько 20 %), що свідчить про свідому політику адміністрації щодо підтримання конкурентоспроможного рівня оплати праці для утримання кваліфікованих кадрів в умовах дефіциту робочої сили та воєнного стану. Частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат зросла з 11,57 % до 12,65 %, що вказує на посилення ролі людського фактору у структурі витрат підприємства та відповідає

загальноринковим тенденціям зростання вартості трудових ресурсів у промисловості України.

У табл. 2.9 представлено систему оплати праці та преміювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.9

**Система оплати праці та преміювання працівників ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво» у 2024 р.**

Категорія персоналу	Система оплати праці	Базова ставка (оклад)	Періодичність преміювання	Показники преміювання	Розмір премії
Виробничий персонал	Відрядно-преміальна	Тарифна ставка за розрядами (2-6 розряд)	Щомісячно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дотримання технологічної дисципліни</li> <li>• Відсутність браку продукції</li> <li>• Економія сировини та матеріалів</li> <li>• Виконання норм виробітку</li> </ul>	20-50% тарифної ставки залежно від показників підрозділу
Керівники, спеціалісти, службовці	Посадово-преміальна	Посадовий оклад за штатним розписом	Щокварталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виконання планів виробництва та реалізації</li> <li>• Дотримання кошторису витрат</li> <li>• Рівень дебіторської/кредиторської заборгованості</li> <li>• Показники якості продукції</li> <li>• Відсутність скарг споживачів</li> </ul>	30-40% посадового окладу за досягнення КРІ
Топ менеджери	Посадово-преміальна	Посадовий оклад за штатним розписом	Щокварталу	Аналогічні КРІ + стратегічні показники	60-80% посадового окладу за досягнення КРІ

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Для виробничого персоналу застосовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка передбачає нарахування заробітної плати пропорційно до обсягу виготовленої продукції з додатковим преміюванням за виконання та перевиконання планових показників якості та продуктивності. Базові тарифні ставки диференціюються залежно від розряду робітника (від 2-го до 6-го) та складності виконуваних робіт. Премії виробничому персоналу нараховуються

щомісячно за дотримання технологічної дисципліни, відсутність браку продукції, економію сировини та матеріалів, виконання норм виробітку. Розмір премії може становити від 20% до 50% тарифної ставки залежно від показників роботи конкретного підрозділу.

Для керівників, спеціалістів та службовців застосовується посадово-преміальна система оплати праці з встановленням фіксованих місячних окладів згідно штатного розпису та квартальним преміюванням за досягнення ключових показників ефективності (КРІ). До складу КРІ входять:

- виконання планів виробництва та реалізації продукції;
- дотримання кошторису витрат;
- рівень дебіторської та кредиторської заборгованості;
- показники якості продукції;
- відсутність скарг споживачів.

Квартальна преміальна частина для керівників середньої ланки становить 30-40 % від посадового окладу, для топ-менеджменту – до 60-80 % окладу за умови досягнення цільових показників.

Крім базової заробітної плати та премій, на підприємстві діє система доплат та надбавок, передбачених законодавством та колективним договором:

- доплата за роботу в нічний час (40 % годинної тарифної ставки);
- за суміщення професій та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника (20-50 % окладу);
- за шкідливі умови праці для працівників варильного та розливного цехів (12 % тарифної ставки).

Окремо передбачені надбавки за вислугу років (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Система надбавок за вислугу років на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Стаж роботи на підприємстві	Розмір надбавки до окладу/ставки	Категорії працівників
Понад 3 роки	10%	Усі категорії персоналу
Понад 5 років	15%	Усі категорії персоналу
Понад 10 років	20%	Усі категорії персоналу

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Поряд з матеріальною мотивацією, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізує комплекс заходів нематеріального стимулювання, спрямованих на підвищення лояльності персоналу, формування корпоративної культури та створення сприятливих умов праці. До системи нематеріальної мотивації відносяться:

Професійний розвиток та навчання. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» інвестує у підвищення кваліфікації працівників через організацію тренінгів, семінарів, курсів перепідготовки. У 2023-2024 рр. 43 працівники пройшли навчання з сучасних технологій пивоваріння, управління якістю за стандартами ISO, безпеки харчових продуктів. Витрати на професійний розвиток становлять близько 1,2 % фонду оплати праці, що є вищим за середньогалузевий показник.

Визнання досягнень та кар'єрне зростання. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує система нагородження кращих працівників: «Працівник місяця» з врученням грамоти та грошової винагороди (3 тис. грн), «Працівник року» з преміюванням у розмірі двох посадових окладів. За 2023-2024 роки нагороджено 38 працівників. Пріоритет у просуванні по службі надається внутрішнім кандидатам, що стимулює персонал до професійного зростання.

Соціальний пакет та додаткові пільги. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» надає працівникам розширений соціальний пакет, який включає: добровільне медичне страхування для працівників зі стажем понад 3 роки (63 % персоналу охоплено програмою), безкоштовне харчування в заводській їдальні (вартість 80 грн/день на одного працівника), компенсацію проїзду для працівників віддалених районів (до 50 % вартості транспортних витрат), щорічні подарунки до свят (День пивовара, Новий рік). Для працівників з дітьми передбачені новорічні подарунки дітям та часткова компенсація вартості дитячих таборів.

Організація дозвілля та корпоративна культура. Адміністрація підтримує проведення корпоративних заходів: щорічне святкування Дня пивовара з екскурсіями на виробництво для сімей працівників, новорічні корпоративи, спортивні змагання. У 2024 р. організовано заводську футбольну команду та волейбольну секцію з частковим фінансуванням спортивного інвентарю.

Програми підтримки в умовах воєнного стану. З 2022 р. впроваджено спеціальні програми підтримки персоналу:

одноразова допомога працівникам, які втратили житло внаслідок бойових дій (100 тис. грн – надано 2 працівникам);

додаткові відпустки для працівників з дітьми-переселенцями;

бронювання працівників критичних спеціальностей від мобілізації (47 працівників отримали бронювання).

Для оцінки результативності існуючої системи стимулювання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було здійснено моніторинг основних показників, результати розрахунків яких представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники ефективності системи стимулювання персоналу  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 від 2022	Норматив/бенчмарк
<b>1. Продуктивність праці</b>					
Продуктивність праці, тис. грн	2341	2456	2762	17,99	-
<b>2. Плинність кадрів</b>					
Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,97	13,04	10,74	-10,28	12-15% (галузь)
Звільнено працівників, осіб	34	36	29	-14,71	-
Прийнято працівників, осіб	23	28	23	0,00	-
<b>3. Дисципліна праці та якість</b>					
Кількість порушень трудової дисципліни, випадків	11	9	7	-4	<10
Рівень браку продукції, %	0,34	0,29	0,21	-0,13	<0,25%

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Продуктивність праці одного працівника зросла з 2341 тис. грн у 2022 р. до 2762 тис. грн у 2024 р (+17,99 %), що перевищує темпи зростання фонду оплати праці та вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 р. становив 10,74 %, що є нижчим за середньогалузевий показник (12-15%) та вказує на задовільний рівень утримання працівників. За 2024 р. звільнено 29 працівники, прийнято 23 нових працівників.

Кількість порушень трудової дисципліни скоротилася з 11 випадків у 2022 р. до 9 випадків у 2024 р., що вказує на підвищення свідомості працівників. Рівень браку продукції знизився з 0,34 % до 0,21 %, що частково обумовлено матеріальною зацікавленістю персоналу у дотриманні технологічних норм.

Для розробки ефективної стратегії управління у табл. 2.12 наведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.12

### SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Висока фінансова стійкість: власний капітал 506,9 млн грн (88,9 %), грошові кошти 224,1 млн грн, що забезпечує фінансову незалежність та інвестиційний потенціал</p> <p>2. Провідна регіональна позиція: 2 місце у Полтавській області серед виробників пива, статус системоутворюючого підприємства регіону</p> <p>3. Багаторічний досвід та репутація: понад 60 років діяльності, нагороди за якість, впізнаваний локальний бренд «Полтава»</p> <p>4. Диверсифікований асортимент: пиво, безалкогольні напої, квас, енергетики під консолідованим брендом</p> <p>5. Модернізоване виробництво: комп'ютеризований варильний цех, система управління якістю ISO, сучасні лінії розливу</p> <p>6. Позитивна динаміка виручки: зростання на 10% у 2024 році</p>	<p>1. Втрата ринкових позицій: скорочення частки на ринку пива з 0,91% до 0,68% та безалкогольних напоїв з 2,29% до 1,7%</p> <p>2. Обмежений маркетинговий бюджет: неможливість конкурувати за обсягами реклами з національними лідерами</p> <p>3. Географічна концентрація ризиків: виробничі потужності виключно у м. Полтава, основний збут у центральному регіоні</p> <p>4. Слабка digital-присутність: недостатній розвиток онлайн-каналів продажів, e-commerce, SMM</p> <p>5. Низька частка експорту: менше 2 % виручки, незважаючи на наявність контрактів з США, Ізраїлем, Німеччиною</p>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<p>1. Відновлення ринку пива, поступова стабілізація галузі</p> <p>2. Тренд на підтримку локальних брендів: посилення патріотичного споживання та довіри до регіональних виробників</p> <p>3. Розвиток преміального та крафтового сегменту, що є найдинамічнішою нішею з високою прибутковістю</p> <p>4. Розширення експортного потенціалу, євроінтеграція України відкриває доступ до ринку ЄС</p> <p>5. Цифровізація бізнес-процесів через впровадження e-commerce, CRM-систем, digital-маркетингу</p> <p>6. Державна підтримка виробників за рахунок програми відновлення економіки, пільгові кредити, гранти для модернізації</p> <p>7. Партнерство з HoReCa-сектором за рахунок можливості ексклюзивних позицій у регіональних закладах, розвиток keg-напряму.</p>	<p>1. Продовження воєнних дій, що прямо загрожує виробництву, порушує логістику, призводить до втрати робочої сили через мобілізацію</p> <p>2. Домінування лідерів галузі: Carlsberg контролює 84% прибутку, агресивна цінова політика великих корпорацій</p> <p>3. Підвищення податкового тиску, зростання акцизів на алкогольну продукцію, додаткові фіскальні обмеження</p> <p>4. Інфляція та девальвація, зростання собівартості через подорожчання імпортової сировини.</p> <p>5. Критичне зниження купівельної спроможності, падіння реальних доходів населення, переорієнтація на найдешевші сегменти</p> <p>6. Енергетична криза, підвищення тарифів на електроенергію та газ, ризики енергодефіциту</p> <p>7. Демографічна криза, скорочення цільової аудиторії 18-45 років через еміграцію та військові втрати</p> <p>8. Посилення регуляторних обмежень, заборони на рекламу алкоголю, обмеження годин та місць продажу</p> <p>9. Вихід нових конкурентів, можливий прихід міжнародних брендів після війни.</p>

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Стратегічне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямоване на досягнення довгострокових конкурентних переваг через інновації, модернізацію виробничих потужностей, розширення ринків збуту та зміцнення позицій бренду. Перспективні плани розвитку включають розробку нових видів продукції, укріплення маркетингової політики, охоплення всіх цінових сегментів ринку [33]. Водночас підприємство стикається з низкою ризиків, серед яких найбільш критичними є воєнні дії на території України, нестабільність законодавчого регулювання, девальвація національної валюти, демографічна криза, зниження купівельної спроможності населення, коливання цін на сировину та енергоносії.

З метою обґрунтування оптимальної стратегії розвитку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.13), яка забезпечує комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства (сильних та слабких позицій) у взаємозв'язку з основними факторами зовнішнього середовища (можливостями та загрозами), які справляють визначальний вплив на результати господарської діяльності. товариства.

Таблиця 2.13

### Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
7+6=13	7+5=12
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+6=15	9+5=14

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

На основі матриці SWOT-аналізу найвищий показник має ST-стратегія, що визначає її як пріоритетну. Для подальшого розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» рекомендовано реалізацію конкурентної стратегії диверсифікації з акцентом на зміцнення регіональної домінанти, яка передбачає використання наявної фінансової стійкості, репутації та виробничого потенціалу для протидії зовнішнім загрозам. Основними стратегічними пріоритетами мають стати:

посилення ринкових позицій у Полтавській області та суміжних регіонах через активну маркетингову політику з позиціонуванням як автентичного

локального бренду, що дозволить протистояти агресивній конкуренції з боку національних лідерів;

диверсифікація продуктового портфеля з одночасним розвитком економ-сегменту та преміальних позицій для адаптації до різних рівнів купівельної спроможності населення в умовах економічної кризи;

інвестування у енергетичну автономізацію виробництва та формування фінансових резервів для мінімізації впливу енергокризи, інфляції та девальвації національної валюти.

Визначена стратегія дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не лише зберегти стабільність в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності, але й створити передумови для подальшого зростання після нормалізації ситуації в країні, використовуючи накопичені конкурентні переваги та сформовану лояльність регіональних споживачів.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має сформовану систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, яка забезпечує утримання кваліфікованих працівників та сприяє зростанню продуктивності праці. Водночас існують резерви для підвищення ефективності мотивації через індивідуалізацію системи преміювання, розширення нематеріальних форм визнання та створення додаткових можливостей для професійного розвитку працівників.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено аналіз процесу реалізації програми стимулювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». За отриманими результатами можна зробити наступні висновки:

Проведена характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяє охарактеризувати підприємство як стабільно функціонуючий регіональний виробник пивоварної продукції, диверсифікованим

асортиментом та розгалуженою збутовою мережею. Незважаючи на помірні позиції у загальнонаціональному масштабі, підприємство займає сильну регіональну позицію та виступає важливим роботодавцем для регіону. Суб'єкт системи управління представлений чітко структурованою ієрархією органів управління з розмежуванням стратегічних та оперативних рівнів, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки виявив суперечливі тенденції розвитку підприємства в умовах воєнного стану. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка нарощування активів, виручки, власного капіталу та абсолютна фінансова стійкість. З іншого боку, виявлено критичне зниження чистого прибутку, рентабельності власного капіталу, фондівіддачі та сповільнення оборотності активів. Основними проблемними зонами визначено випереджаючі темпи зростання операційних витрат порівняно з виручкою, накопичення надлишкової ліквідності та недостатню завантаженість оновлених виробничих потужностей.

Моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчив наявність комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка забезпечує утримання кваліфікованих кадрів та підтримання продуктивності праці в складних умовах воєнного стану. Система матеріального стимулювання включає конкурентну базову заробітну плату, диференційоване преміювання, доплати за особливі умови праці та надбавки за вислугу років, що формує вагомий матеріальний мотиваційний потенціал персоналу. Нематеріальне стимулювання представлене програмами професійного розвитку, системою визнання досягнень, розширеним соціальним пакетом та спеціальними програмами підтримки в умовах війни. Ефективність системи підтверджується низьким коефіцієнтом плинності кадрів, зростанням продуктивності праці та високим рівнем задоволеності персоналу соціальним пакетом та умовами праці.

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ  
ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ  
НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Визначення ключових напрямів удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має уже сформовану програму стимулювання працівників. Як свідчить практика передових підприємств, а також результати наукових досліджень, будь-яка програма повинна бути під постійним удосконаленням, особливо якщо це стосується стимулювання. Потреби й запити персоналу постійно змінюються, як власне й можливості та цілі підприємства. Додатковим фактором виступає те, що програми стимулювання з часом втрачають свою колишню ефективність. Працівники досить швидко звикають до них і сприймають їх як належне, а не додатковий фактор стимулювання.

Програма стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна бути під постійним переглядом та удосконаленням. Ті інструменти, які не приносять потрібного результату повинні бути скасовані, а замість них необхідно впроваджувати нові, більш ефективні, які здатні у собі поєднати інтереси персоналу та підприємства. Оскільки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залишається прибутковим підприємством необхідно є не повна зміна існуючої програми стимулювання персоналу, а точкове її посилення. Для цього постає важливим визначення ключових напрямів удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Головним інструментом для їх визначення є анкетування та інтерв'ювання персоналу. Тому серед трудового персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було проведено анонімне опитування працівників щодо задоволеності умовами праці та

програмою стимулювання (див. додаток Ж). В опитуванні взяли участь 50 працівників. Отримані результати візуалізовано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Рівень задоволеності умовами праці та системою винагород ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело:* складено автором за даними опитування персоналу

Результати анонімного опитування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчать про високий рівень задоволеності більшістю аспектів роботи, зокрема соціальним пакетом (82,2 %), умовами праці (74,8 %) та охопленням опитуванням (71,1 %), що підтверджує ефективність впроваджених програм стимулювання персоналу та вказує на стабільну корпоративну культуру підприємства. Такі результати дозволяють констатувати про загальну ефективність програми стимулювання персоналу товариства.

Разом з тим повного 100 % задоволення персоналу усіма компонентами програми стимулювання персоналу не було виявлено. Це свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності програми стимулювання. У ході

проведеного особистого інтерв'ю з окремими працівниками управлінського та виробничого складу трудового колективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на рис. 3.2 сформовано проблемні зони існуючої програми стимулювання персоналу досліджуваного товариства.



Рис. 3.2. Проблемні зони існуючої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: авторська розробка*

Виявлені проблемні зони існуючої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відображають ключові напрями, у межах яких

доцільно здійснювати її подальше удосконалення. Основна увага керівництва товариства має бути зосереджена на посиленні зв'язку між результатами діяльності підприємства та рівнем заохочення персоналу, врахуванні морально-психологічного стану працівників, індивідуалізації мотиваційних інструментів, а також упровадженні більш гнучких форм організації робочого часу. З метою глибшого розуміння реальних мотивуючих чинників персоналу на основі результатів анкетного опитування було побудовано мотиваційний профіль, який відображає ключові стимули, що визначають трудову поведінку працівників підприємства. На рис. 3.3 побудовано мотиваційний профіль персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

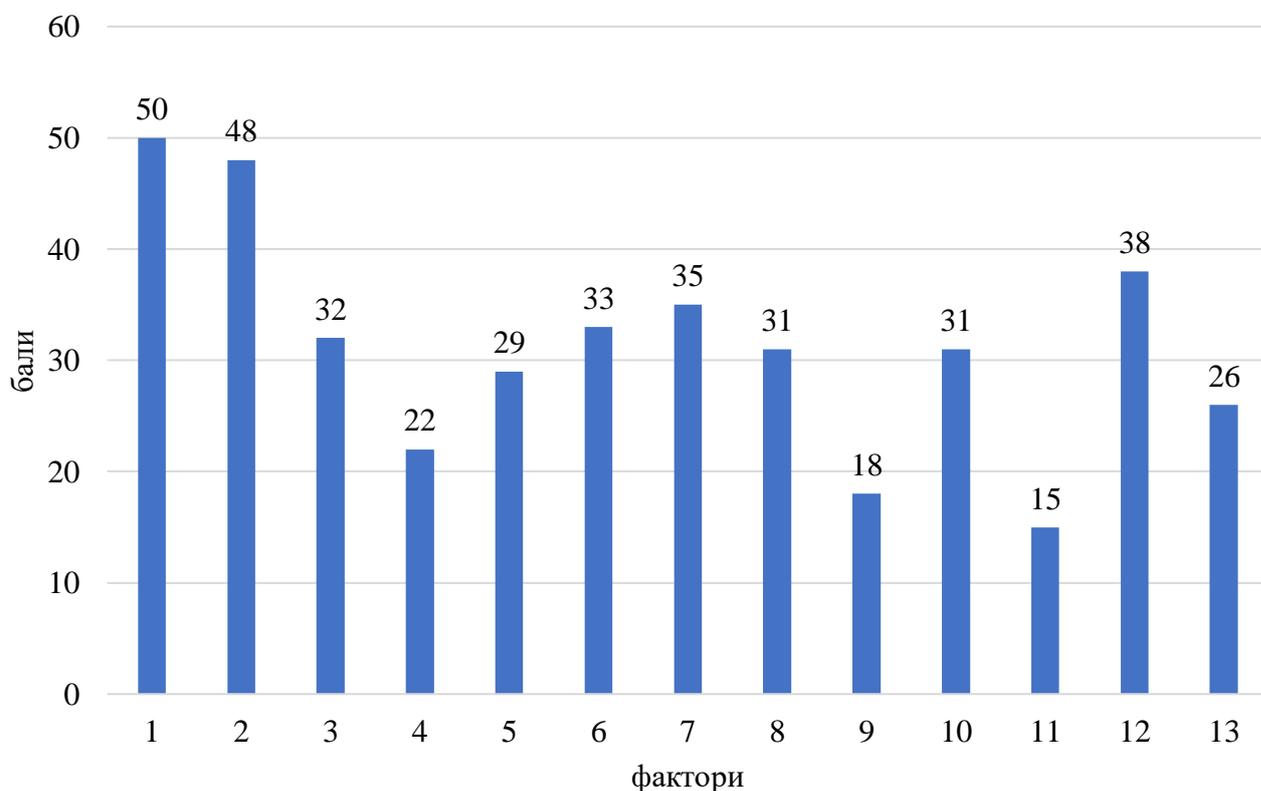


Рис. 3.3. Мотиваційний профіль трудового колективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

\*Фактори: 1 – заробітна плата; 2 – фінансові премії; 3 – можливість бронювання; 4 – кар'єрне зростання; 5 – стабільність роботи; 6 – безпека; 7 – гнучкий графік роботи; 8 – мікроклімат у колективі; 9 – розвиток; 10 – визнання та похвала; 11 – цікава та корисна робота; 12 – соціальна захищеність (соціальний пакет); 13 – налагоджена комунікація.

*Джерело:* складено автором за даними анкетного опитування

Згідно отриманими даними головними стимулюючими факторами для персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є заробітна плата та фінансові премії, які отримали 50 та 48 балів відповідно. В умовах зростаючої інфляції, підвищення цін на речі першої необхідності посилюють значення грошових коштів для працівників. На третій позиції за своїм значенням знаходиться чинник соціальної захищеності персоналу, у який входить медичне страхування, безкоштовне харчування та інші додаткові блага. В умовах війни суттєвим стимулюючим чинником виступає гнучкий графік роботи та відчуття безпеки, які отримали 35 та 33 балів. Також варто звернути увагу, що для військовозобов'язаних осіб на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливого значення має можливість бронювання на період проведення мобілізаційних процесів.

Виходячи з отриманих результатів на 3.4 відображено ключові напрямки удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

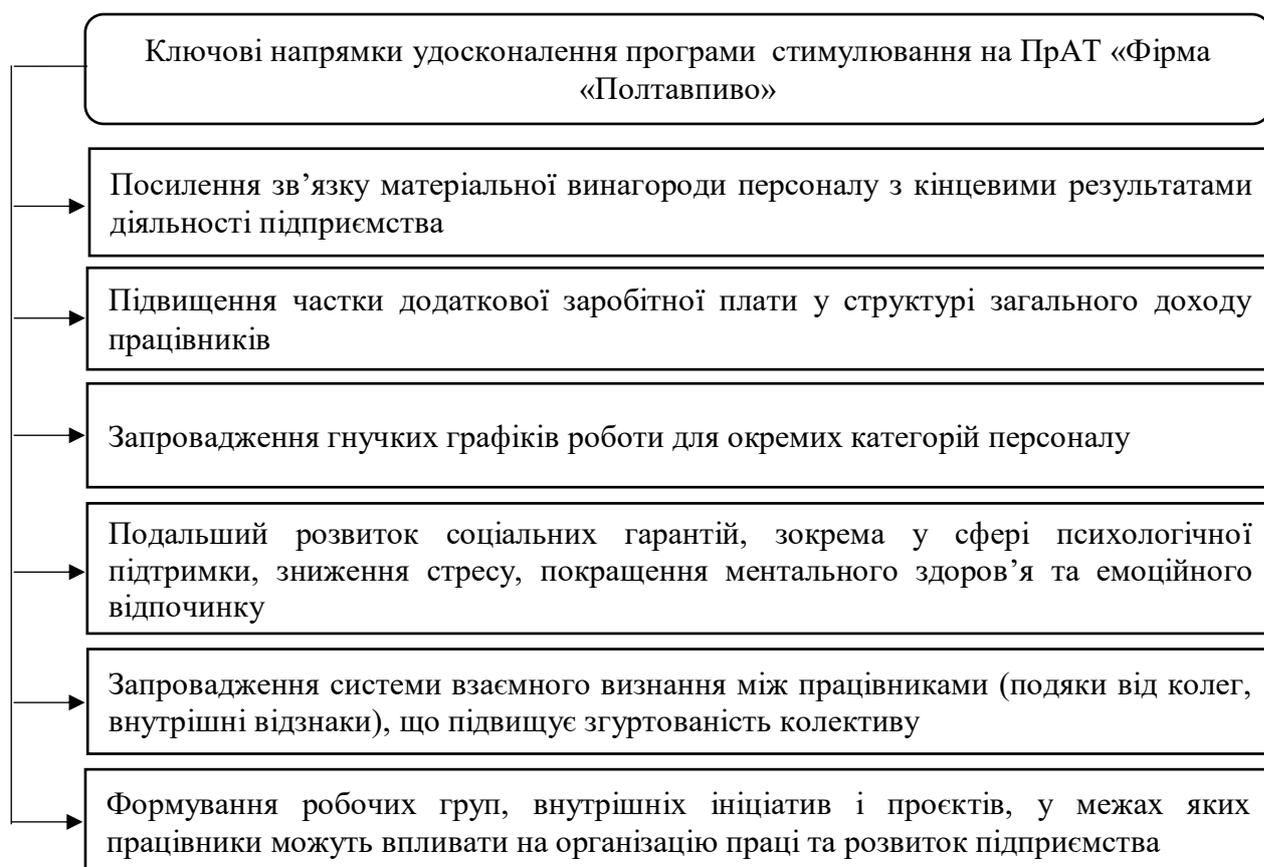


Рис. 3.4. Ключові напрямки удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: авторська розробка*

Дотримуючись визначених ключових напрямків удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можна забезпечити комплексний підхід до мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, гнучкі умови праці, розвиток соціальних гарантій та психологічну підтримку, активну участь працівників у внутрішніх ініціативах і зміцнення корпоративної культури через систему взаємного визнання. Це сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників, а також зміцненню конкурентних позицій підприємства. Головне, що визначені напрямки направлені на вирішення проблемних зон діючої програми стимулювання персоналу.

Таким чином, діюча програма стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не позбавлена недоліків. Ключовими проблемними зонами її є наступні: обмежена увага до індивідуальних потреб і особистих проблем працівників, відсутність гнучкого графіку, відсутність прямого зв'язку між результатами діяльності підприємства та рівнем стимулювання персоналу, а також недостатнє врахування морально-психологічного стану персоналу. Зазначені проблеми підтверджені результатами проведеного анкетування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Ключовим напрямком удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є урахуванням реальних потреб персоналу та поєднання комплексу заходів матеріального й нематеріального стимулювання.

3.2. Розробка комплексної програми матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Діюча програма стимулювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вимагає внесення точкових змін, що дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу нею. Очікується, що поліпшення програми стимулювання персоналу позитивно вплине на продуктивність праці, утримання кращих кадрів та покращить результати роботи в цілому.

При цьому, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впродовж останніх років є прибутковим та має фінансові резерви для їх інвестицій у розширення програми стимулювання працівників. Пропоновані зміни стосуватимуться впровадженню інноваційних інструментів стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Відмітимо, що матеріальне стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі зосереджене повністю на стандартних видах премій та доплат. До них належить виплата базової заробітної плати, доплат за нічний час, шкідливі умови, суміщення, місячні премії за результатами КРІ, а також надбавки за вислугу років. Переважна більшість зазначених елементів програми матеріального стимулювання, за винятком системи оплати праці на базі КРІ, мають обов'язковий характер та передбачені чинним законодавством України.

У якості матеріального стимулювання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується доповнити двома різновидами додаткових премій:

участь персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у розподілі частини прибутку; премія за раціоналізаторські та інноваційні ідеї.

Премія за раціоналізаторські та інноваційні ідеї передбачає залучення працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до процесів постійного вдосконалення виробничої, управлінської та організаційної діяльності підприємства незалежно від займаної посади чи функціональних обов'язків. Кожен працівник матиме можливість ініціювати пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції, зниження витрат, раціональніше використання ресурсів або вдосконалення умов праці.

Подані раціоналізаторські та інноваційні пропозиції доцільно розглядати спеціально створеною комісією або відповідальним підрозділом підприємства з метою оцінювання їх економічної доцільності, практичної реалізованості та потенційного ефекту для діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У разі схвалення ідеї вона впроваджується у виробничу або управлінську практику з попереднім визначенням очікуваних результатів та показників ефективності.

За результатами успішної реалізації раціоналізаторських та інноваційних ідей працівникам пропонується виплачувати додаткові премії, розмір яких може залежати від отриманого економічного ефекту, масштабу впровадження та значущості досягнутих результатів. Запровадження такого виду матеріального стимулювання сприятиме формуванню культури безперервного вдосконалення, підвищенню залученості персоналу та розвитку інноваційного потенціалу підприємства. У табл. 3.1 наведено запропоновану шкалу премій працівникам ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за раціоналізаторські та інноваційні ідеї.

Таблиця 3.1

**Шкала премій працівникам ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за  
раціоналізаторські та інноваційні ідеї**

Отриманий позитивний економічний результат, тис. грн.	Розмір премії у % від отриманого економічного результату, тис. грн	Обмеження максимального розміру, тис. грн
до 20	10-30	4
від 20 до 50	8-22	8
від 51 до 100	5-20	12
від 101 до 300	4-18	40
від 301 до 1000	3-10	80
понад 1001	2-6	150

*Джерело: розроблено на основі [21]*

Запропонована шкала преміювання працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за раціоналізаторські та інноваційні ідеї ґрунтується на принципі прямої залежності розміру матеріального заохочення від величини отриманого позитивного економічного результату, водночас передбачаючи диференціацію премій залежно від масштабу та значущості впроваджених рішень. Застосування граничних обмежень максимального розміру премій дозволяє забезпечити контроль за витратами підприємства та підтримати економічну доцільність запропонованої системи стимулювання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Реалізація даної шкали сприятиме активізації раціоналізаторської та інноваційної діяльності персоналу, підвищенню рівня його залученості до процесів безперервного вдосконалення, а також розвитку інноваційного потенціалу підприємства в цілому.

У межах участі персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у розподілі частини прибутку пропонується застосування системи Скенлона, яка ґрунтується на виплаті додаткової премії працівникам за досягнення економії витрат на оплату праці відносно обсягів реалізації продукції. Дана система передбачає колективну відповідальність персоналу за результати діяльності підприємства та орієнтована на підвищення продуктивності праці без зростання фонду оплати праці пропорційно до збільшення виробництва.

Ключовою умовою функціонування системи Скенлона є забезпечення зростання обсягів реалізації продукції вищими темпами порівняно зі зростанням витрат на оплату праці персоналу. У разі досягнення такого співвідношення формується економічний ефект у вигляді відносної економії фонду оплати праці, частина якого спрямовується на виплату додаткових премій працівникам. Це стимулює персонал до раціональнішого використання робочого часу, підвищення продуктивності та покращення організації праці.

Коефіцієнт витрат на оплату праці у сукупному чистому доході визначається за формулою [5]:

$$K_{зпб} = \frac{\text{ФОП}}{\text{ЧД}} \quad (3.1)$$

де  $K_{зпб}$  – коефіцієнт фонду заробітної плати у сукупному чистому доході;

ФОП – фонд оплати праці;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

Сума досягнутої економії коштів визначається за формулою [21]:

$$E_{\text{фоп}} = \text{ОРП}_{\text{факт}} \times K_{зпб} - \text{ФОП}_{\text{факт}} \quad (3.2)$$

де  $E_{\text{фоп}}$  – економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базовим.

Важливим обмежувальний показником є менша частка фонду оплати витрат у чистому доході від реалізації продукції звітного року порівняно з аналогічним показником попереднього року. В іншому випадку виплата даної премії не здійснюється. Відповідно впровадження такого різновиду премії стимулюватиме персонал до більш продуктивної праці. Тим більший корисний результат отримує ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тим більший рівень заробітної плати виплачуються працівникам. У такому разі існуватиме чіткий причинно-наслідковий зв'язок з результатами діяльності підприємства та рівнем додаткової заробітної плати персоналу.

Суму досягнутої економії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується розподіляти наступним чином:

10 % спрямовуватиметься у фонд соціального захисту населення. З даного фонду виплачуватимуться додаткові виплати у разі захворювання, складних життєвих обставин персоналу чи членів їх родин;

20 % розподілятимуться між управлінським складом підприємства;

70 % розподілятиметься між усім виробничим персоналом.

У частині нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується запровадження гнучких графіків роботи для окремих категорій працівників. Насамперед це стосуватиметься посад, функціональні обов'язки яких можуть виконуватися дистанційно без необхідності постійної фізичної присутності на підприємстві, зокрема працівників бухгалтерії та окремих адміністративних підрозділів. Обов'язковою умовою застосування такого підходу є збереження або підвищення результативності праці та дотримання встановлених показників якості виконання завдань.

Запровадження гнучкого графіка роботи передбачається здійснювати поетапно шляхом реалізації експериментального проєкту. На початковому етапі до участі в ньому доцільно залучити найбільш результативних та дисциплінованих працівників, яким буде надано можливість самостійно регулювати режим робочого часу або частково виконувати посадові обов'язки дистанційно. У процесі реалізації

експерименту здійснюватиметься систематичний моніторинг продуктивності праці, дотримання строків виконання завдань та якості результатів роботи.

За підсумками експериментального проекту планується проведення оцінювання ефективності запровадження гнучких графіків роботи з урахуванням як соціальних, так і економічних результатів, зокрема змін у продуктивності праці, рівні залученості персоналу та можливій оптимізації витрат підприємства. Отримані результати слугуватимуть підґрунтям для ухвалення управлінського рішення щодо доцільності подальшого розширення практики гнучкого режиму роботи на інші категорії персоналу.

Подальший розвиток соціальних гарантій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно спрямувати на зміцнення психологічного благополуччя персоналу, зниження рівня професійного стресу та покращення ментального здоров'я працівників. У межах цього заходу пропонується організувати психологічну підтримку персоналу за рахунок підприємства шляхом залучення кваліфікованого психолога або зовнішнього експерта з питань емоційного вигорання, стрес-менеджменту та психологічної адаптації. Послуги можуть надаватися у формі індивідуальних консультацій, групових тренінгів, а також тематичних семінарів, спрямованих на розвиток навичок емоційної саморегуляції та підтримання психологічної стійкості працівників.

Крім того, з метою підвищення згуртованості колективу та розвитку культури взаємної підтримки пропонується запровадити систему взаємного визнання між працівниками. У межах цієї системи доцільно проводити щомісячну оцінку, під час якої кожен працівник отримує умовні 10 балів і має можливість передати їх колезі, який, на його думку, продемонстрував високий професіоналізм, ініціативність або ефективну командну взаємодію протягом звітного періоду. Працівник, який за підсумками місяця набере найбільшу кількість балів, отримує нематеріальне заохочення у формі додаткового дня відпочинку, оплати послуг wellness-програм або пріоритетного права на участь у програмах навчання та професійного розвитку.

Запропоновані елементи матеріального та нематеріального стимулювання доповнюють уже існуючі складові наявної програми. На рис. 3.5 представлено оновлену програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

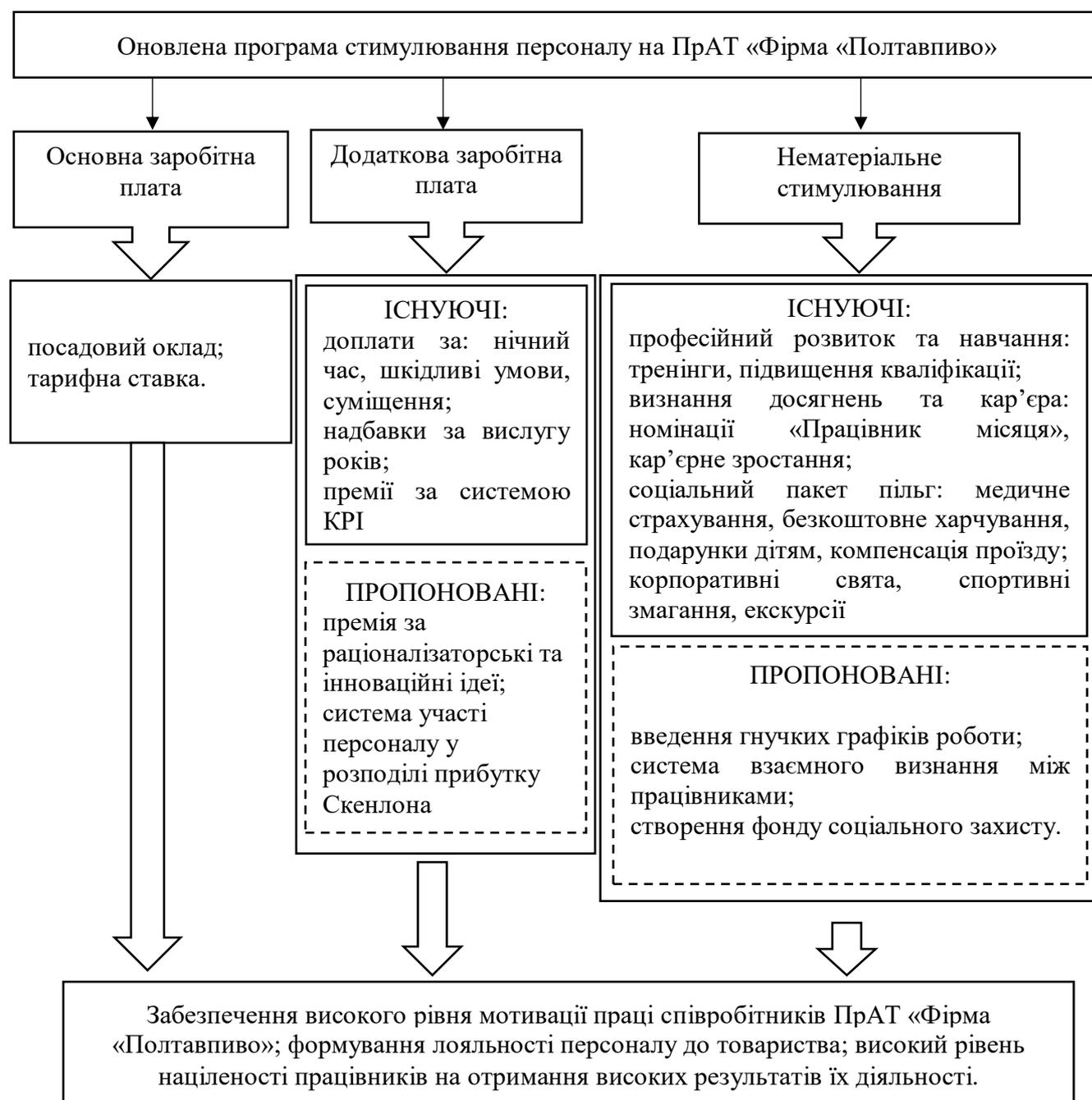


Рис. 3.5. Оновлена програма стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, у межах дослідження запропоновано доповнити існуючу програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» окремими елементами матеріального та нематеріального характеру. Пропоновані заходи включають впровадження двох нових премій: за раціоналізаторські та інноваційні ідеї, а також системи участі персоналу у розподілі прибутку Скенлона. Серед заходів нематеріального стимулювання запропоновано введення гнучких графіків роботи, організація психологічної підтримки персоналу за рахунок підприємства, а також запровадження системи взаємного визнання між працівниками. У комплексі впровадження запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ліквідувати проблемні зони у існуючій програмі стимулювання персоналу та підвищити мотивацію працівників.

### 3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих змін у програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно провести оцінку її економічної та соціальної ефективності. Для їх оцінки слід виходити з логічних припущень та прогнозних даних, оскільки точно спрогнозувати можливий результат неможливо.

Головною особливістю запропонованих заходів є те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нестиме витрати на їх реалізацію лише за умови отримання ним корисного ефекту. Наприклад, премія за раціоналізаторські ідеї виплачуватиметься у формі фіксованого % від отриманого ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» економічного результату. Якщо ж подібні ідеї не впроваджувалися або ж не принесли очікуваного результату, то й ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не несе додаткових витрат на премію. Аналогічно по премії за розподілу прибутку товариства, якщо поставлена ціль щодо економії ресурсів та підвищення продуктивності праці не досягнута, то дана премія не буде виплачуватися. Завдяки цим нововведенням існує чіткий зв'язок між економічними результатами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та додатковими

витратами на стимулювання персоналу. У частині нематеріального стимулювання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» хоч і потребуватиме додаткових витрат, але вони не будуть суттєвими.

У табл. 3.2 сформовано сценарні розрахунки витрат і економічного ефекту від упровадження раціоналізаторських та інноваційних ідей на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

. Таблиця 3.2

**Сценарні розрахунки витрат і економічного ефекту від упровадження раціоналізаторських та інноваційних ідей на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Кількість реалізованих ідей	Отриманий позитивний економічний результат, тис. грн	Додаткові витрати товариства на преміювання працівників, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн
0	0	0	0
1	≈150	≈15	≈135
3	≈450	≈45	≈405
5	≈750	≈75	≈675
8	≈1200	≈120	≈1080
10	≈1500	≈150	≈1350

*Джерело: авторська розробка*

Дані щодо отриманого позитивного економічного результату та кількості реалізованих ідей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є орієнтовними. Оскільки наразі багато невідомих від кількості реалізованих ідей до можливого економічного результату від них. Однак на прикладі орієнтовних значень вищенаведена таблиці демонструє, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нестиме додаткові витрати лише за умов першочергового отримання ним позитивного економічного результату. Товариство навіть в умовах відсутності впроваджуваних інноваційних чи раціоналізаторських ідей не нестиме додаткове фінансове навантаження. Це за саме песимістичного сценарію розвитку, в інших випадках при реалізації 1 і більше ідей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде завжди мати позитивний результат. Завдяки такому преміюванні сформується чіткий зв'язок між результатами товариства та сумою додаткової премії відповідному працівнику (автору ідеї).

Іншою статтею витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку за системою Скенлон. Розглянемо ситуацію при очікуваному плановому зростанню чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 7 % у результаті впроваджуваних заходів. У 2024 р. чистий дохід складав 745683 тис. грн при зростанні на 7 % у плановому році його розмір складе 797880,8 тис. грн.

Коефіцієнт витрат на оплату праці у сукупному чистому доході за формулою 3.1 складе:

$$K_{зпб} = \frac{86946}{745683} = 0,116$$

За таких умов сума досягнутої економії коштів у плановому році визначається за формулою 3.2 і складе:

$$E_{фон} = 797880,8 \times 0,116 - 86946 = 5608,17 \text{ тис. грн}$$

У табл. 3.3 наведено розподіл суми досягнутої економії відповідно до раніше запропонованої системи розподілу (див. п.п. 3.2).

. Таблиця 3.3

**Розподіл суми досягнутої економії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»  
за системою Скенлон**

Напрямок розподілу економії	Частка у загальній сумі економії, %	Сума розподілених коштів, тис. грн	Додаткова премія у розподілі на 1 працівника, тис. грн
Фонд соціального захисту	10	560,82	-
Премія управлінському персоналу	20	1121,63	18,38
Премія виробничому персоналу	70	3925,72	18,78
Разом	100	5608,17	-

*Джерело: авторська розробка*

Відповідно до системи Скенлона, запропонованої для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», досягнута економія коштів розподіляється між соціальним фондом, управлінським та виробничим персоналом. За наведеними розрахунками додатковий розмір премії у перерахунку на одного працівника становить у середньому близько 18-19 тис. грн. При умові більшого зростання чистого доходу від реалізації продукції сума премії відповідно також зростатиме.

Оперуючи плановими розрахунковими даними у табл. 3.4 наведено економічну оцінку запропонованих заходів.

. Таблиця 3.4

#### Економічна оцінка запропонованих заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показник	2024 р.	Плановий рік	Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	745683	797880,8	52197,8	7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	504696	534580,1	29884,1	5,92
Додаткові витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн	-	5608,17	5608,17	-
Фонд оплати праці, тис. грн	86946	92554,17	5608,17	6,45
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	26,84	28,56	1,72	6,41
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн / особу	2761,79	2955,11	193,32	7
Валовий прибуток, тис. грн	240987	257692,53	16705,53	6,93
Економічний ефект впроваджуваних заходів, тис. грн	-	16705,53	16705,53	-
Економічна ефективність, грн/грн	-	2,97	2,97	-

*Джерело: авторська розробка*

Згідно планових розрахунків очікується приріст чистого доходу та продуктивності праці персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 7 %. Це збільшення обумовлене поліпшенням програми стимулювання персоналу. Додаткові витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на стимулювання персоналу складуть 5608,17 тис. грн. Досягнутий економічний ефект проявляється у

збільшення валового прибутку на 16705,53 тис. грн. При визначенні суми собівартості реалізованої продукції враховано її частку в суму чистого доходу минулого року та збільшена на розмір додаткових витрат на впровадження запропонованих заходів. Загальна економічна ефективність запропонованих заходів складе 2,97 грн / грн. а кожен інвестовану гривню у поліпшення стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримає додатковий економічний ефект у розмірі 2,97 грн. На рис. 3.6 узагальнено економічну та соціальну ефективність запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».



Рис. 3.6. Економічна та соціальна ефективність запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, проведена оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на логічних припущеннях та використанні математичних методів. Згідно планових показників передбачається зростання витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 5608,17 тис. грн з яких 560,82 тис. грн спрямована на фонд соціального захисту, 1121,63 тис. грн на преміювання управлінського складу та 3925,72 тис. грн – преміювання виробничого персоналу. Зі збільшенням результативності роботи персоналу зростатиме й розмір можливої премії. Очікується, що за рахунок запропонованих заходів зрости продуктивність праці на 7 %, економічна ефективність запропонованої програми стимулювання складає 2,97 грн / грн. Система преміювання працівників за раціоналізаторські ідеї побудована таким чином, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» несе додаткові витрати лише за умови отримання корисного економічного результату. Тому в будь-якому випадку запропоновані заходи не несуть ризиків для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» й у процесі реалізації на різних етапах можливим є коригування програми стимулювання персоналу виходячи з отриманих результатів. Соціальна ефективність проявляється в залученості персоналу, поліпшення умов праці, формування лояльності, покращення морально-психологічного клімату тощо.

### Висновки до розділу 3

За результатами дослідження можемо констатувати про вирішення усіх поставлених завдань у 3 розділі кваліфікаційного дослідження. Основними висновками є наступні:

Визначено ключові напрями удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Відповідно до виявлених проблемних зон та результатів опитування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначено наступні декілька напрямків удосконалення програми стимулювання: посилення зв'язку матеріальної винагороди персоналу з кінцевими результатами діяльності

підприємства, підвищення частки додаткової заробітної плати у структурі загального доходу працівників, запровадження гнучких графіків роботи для окремих категорій персоналу, подальший розвиток соціальних гарантій, зокрема у сфері психологічної підтримки, зниження стресу, покращення ментального здоров'я та емоційного відпочинку, запровадження системи взаємного визнання між працівниками.

Розроблено комплексну програму матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У межах дослідження запропоновано доповнити існуючу програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» окремими елементами матеріального та нематеріального характеру. Пропоновані заходи включають впровадження двох нових премій: за раціоналізаторські та інноваційні ідеї, а також системи участі персоналу у розподілі прибутку Скенлона. Серед заходів нематеріального стимулювання запропоновано введення гнучких графіків роботи, організація психологічної підтримку персоналу за рахунок підприємства, а також запровадження системи взаємного визнання між працівниками.

Наведено оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованої програми. оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтується на планових показниках і розрахункових методах. Передбачається зростання витрат підприємства на 5608,17 тис. грн, з яких 560,82 тис. грн спрямовується до фонду соціального захисту, 1121,63 тис. грн – на преміювання управлінського персоналу та 3925,72 тис. грн – виробничого персоналу. Очікується підвищення продуктивності праці на 7 %, а економічна ефективність програми становитиме 2,97 грн на 1 грн витрат. Запропонована система преміювання передбачає виникнення додаткових витрат лише за умови отримання позитивного економічного результату, що мінімізує ризики для підприємства та забезпечує можливість коригування програми в процесі її реалізації. Соціальна ефективність проявляється у зростанні залученості персоналу, підвищенні лояльності та покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні положення процесу розробки програми стимулювання працівників, а також напрацювати практичні пропозиції з її удосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Ключові висновки дослідження полягають у наступному:

1. Розкрито сутність та значення стимулювання працівників на підприємстві. З'ясовано, що стимулювання персоналу є необхідним засобом впливу на персоналу з метою задоволення їх потреб, підвищення результативності праці та досягнення поставлених цілей. Програма стимулювання персоналу базується на формуванні балансу між потребами й інтересами персоналу та підприємства. Важливим обмежувальним фактором є можливості підприємства, але й в умовах дефіциту фінансових ресурсів можливою є розробка стимулюючих програм. Ефективне стимулювання персоналу здатне підвищувати мотивацію та зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, зменшувати плинність кадрів, формувати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

2. Охарактеризовано складові програми стимулювання працівників. З метою належного стимулювання персоналу підприємства формують комплексні програми, які складаються з матеріальних та нематеріальних складових. Перші орієнтуються на виплату заробітної плати, додаткових бонусів, премій, а другі – спрямовані на поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, покращенню умов праці, визнання досягнень персоналу тощо. Кожна програма стимулювання персоналу є індивідуальною та повинна урахувати конкретні потреби співробітників, цілі підприємства і його можливості. Важливою умовою досягнення ефективності програми стимулювання персоналу є її своєчасне оновлення відповідно до зміни потреб персоналу та розширення можливостей підприємства. Останні повинні реагувати на запитати працівників, сучасні кадрові та ринкові тренди.

3. Розглянуто міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників на підприємстві. Встановлено, що міжнародний досвід реалізації програм стимулювання працівників демонструє, що ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств відіграють механізми участі персоналу в розподілі прибутку та системи преміювання за раціоналізаторські й інноваційні ідеї. Практика провідних компаній свідчить, що прямий зв'язок між результатами діяльності підприємства та рівнем винагороди працівників сприяє зростанню продуктивності праці й зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей. Водночас універсального стандартного набору методів стимулювання не існує, оскільки кожне підприємство формує власну модель мотивації з урахуванням корпоративної культури, галузевої специфіки та потреб працівників. Саме тому компанії постійно шукають нові підходи та інструменти стимулювання, поєднуючи традиційні форми оплати праці з інноваційними мотиваційними рішеннями.

4. Надано характеристику об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Отримані результати дозволяють охарактеризувати підприємство як стабільно функціонуючий регіональний виробник пивоварної продукції, диверсифікованим асортиментом та розгалуженою збутовою мережею. Незважаючи на помірні позиції у загальнонаціональному масштабі, підприємство займає сильну регіональну позицію та виступає важливим роботодавцем для регіону. Суб'єкт системи управління представлений чітко структурованою ієрархією органів управління з розмежуванням стратегічних та оперативних рівнів, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень. Проведений SWOT-аналіз виявив як конкурентні переваги, так і проблемні зони, на основі чого визначено пріоритетність ST-стратегії конкурентної диверсифікації з акцентом на зміцнення регіональної домінанти та протидію зовнішнім загрозам воєнного та економічного характеру.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який виявив суперечливі тенденції розвитку підприємства в умовах воєнного стану. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка нарощування активів, виручки, власного капіталу та

абсолютна фінансова стійкість. З іншого боку, виявлено критичне зниження чистого прибутку, рентабельності власного капіталу, фондівдачі та сповільнення оборотності активів. Основними проблемними зонами визначено випереджаючі темпи зростання операційних витрат порівняно з виручкою, накопичення надлишкової ліквідності та недостатню завантаженість оновлених виробничих потужностей.

6. Здійснено моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Моніторинг процесу реалізації програм стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчив наявність комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка забезпечує утримання кваліфікованих кадрів та підтримання продуктивності праці в складних умовах воєнного стану. Система матеріального стимулювання включає конкурентну базову заробітну плату, диференційоване преміювання, доплати за особливі умови праці та надбавки за вислугу років, що формує вагомому матеріальну мотивацію персоналу. Нематеріальне стимулювання представлене програмами професійного розвитку, системою визнання досягнень, розширеним соціальним пакетом та спеціальними програмами підтримки в умовах війни. Ефективність системи підтверджується низьким коефіцієнтом плинності кадрів, зростанням продуктивності праці та високим рівнем задоволеності персоналу соціальним пакетом та умовами праці.

7. Визначено ключові напрями удосконалення програми стимулювання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Відповідно до виявлених проблемних зон та результатів опитування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначено наступні декілька напрямків удосконалення програми стимулювання: посилення зв'язку матеріальної винагороди персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства, підвищення частки додаткової заробітної плати у структурі загального доходу працівників, запровадження гнучких графіків роботи для окремих категорій персоналу, подальший розвиток соціальних гарантій, зокрема у сфері психологічної підтримки, зниження стресу, покращення ментального

здоров'я та емоційного відпочинку, запровадження системи взаємного визнання між працівниками.

8. Розроблено комплексну програму матеріального й нематеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У межах дослідження запропоновано доповнити існуючу програму стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» окремими елементами матеріального та нематеріального характеру. Пропоновані заходи включають впровадження двох нових премій: за раціоналізаторські та інноваційні ідеї, а також системи участі персоналу у розподілі прибутку Скенлона. Серед заходів нематеріального стимулювання запропоновано введення гнучких графіків роботи, організація психологічної підтримки персоналу за рахунок підприємства, а також запровадження системи взаємного визнання між працівниками.

9. Наведено оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованої програми. оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованої програми стимулювання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтується на планових показниках і розрахункових методах. Передбачається зростання витрат підприємства на 5608,17 тис. грн, з яких 560,82 тис. грн спрямовується до фонду соціального захисту, 1121,63 тис. грн – на преміювання управлінського персоналу та 3925,72 тис. грн – виробничого персоналу. Очікується підвищення продуктивності праці на 7 %, а економічна ефективність програми становитиме 2,97 грн на 1 грн витрат. Запропонована система преміювання передбачає виникнення додаткових витрат лише за умови отримання позитивного економічного результату, що мінімізує ризики для підприємства та забезпечує можливість коригування програми в процесі її реалізації. Соціальна ефективність проявляється у зростанні залученості персоналу, підвищенні лояльності та покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.12.2025).
2. Кодекс законів про працю: Закон УРСР від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 19.12.2025).
3. Про колективні договори і угоди: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 19.12.2025).
4. Про оплату праці: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.12.2025).
5. Баранов В.В. Generalization of foreign experience paying and incentives of staff. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. С. 123-130.
6. Благун І.І., Маріяш О.В. Інструменти операційного менеджменту в оцінці та активізації системи стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://economics.com.ua/index.php/home/article/view/436> (дата звернення: 19.12.2025).
7. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 19.12.2025).
8. Бражнікова Л.М., Гарна С.О. Шнурко А.М. Сучасний стан організації розрахунків з оплати праці в умовах розвитку інформаційних технологій. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С.164-169.
9. Бужимська К.О., Гуменюк І.Є. Сутність стимулювання праці персоналу. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/68.pdf> (дата звернення: 19.12.2025).
10. Васюта В.Б., Литвин В.М. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *ГЕВ*. Тернопіль: ТНТУ, 2025. Том 92. № 1. С. 173-180.

11. Васюта В.Б., Радченко А.А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 134-140.
12. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461> (дата звернення: 19.12.2025).
13. Герман І. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 292-303.
14. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Томарева-Патлахова В.В., Український С.С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. 2023. С. 59-76.
15. Гуцан О.М., Кучинський В.А. Дослідження сутності поняття «стимулювання». *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences*. 2020. № 4 (6). С. 7-13.
16. Для 67% українців основною мотивацією для зміни роботи є рівень заробітної плати. URL: <https://acc.cv.ua/news/ukraine/dlya-67-ukrayinciv-osnovnoyu-motivacieyu-dlya-zmini-roboti-e-riven-zarobitnoyi-plati-doslidzhennya-106214> (дата звернення: 19.12.2025).
17. Доник К.М. Особливості мотивації персоналу під час війни. *Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 07 груд. 2023. С. 154-156.
18. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 183-190.

19. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: КМ-Букс, 2020. 240 с.
20. Карпенко Ю.В., Животенко В.О., Дзеверіна К.С., Богданівський В.В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 413-425.
21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
22. Кулик В.А., Бехтер О.С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3, № 17. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0330> (дата звернення: 22.11.2025).
23. Кучерява А.С., Говорий Д.А. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 3 С. 21-27.
24. Мажуга М., Фокіна-Мезенцева К.В. Сучасні системи і методи стимулювання персоналу. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a68c924a-2a94-4f9f-99dd-14515dac4754/content> (дата звернення: 19.12.2025)
25. Марченко Ю.І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 2(31). С.56-59.
26. Мельник Л.С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників: дис. ... д-ра філософії : 051 - Економіка ; галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки; КНУТД. Київ, 2023. 220 с.
27. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення: 19.12.2025)
28. Нагорна А. Зарубіжний досвід організації системи стимулювання розвитку персоналу: матеріальні та нематеріальні аспекти. *Актуальні проблеми*

менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. 2025. С. 395-400.

29. Омеляненко Т.В, Мох В.В. Управління стимулюванням персоналу в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://www.researchgate.net> (дата звернення: 19.12.2025)

30. Петровська О.М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. IX Всеукраїнська наукова студентська конференція «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.). 2024. С. 146-148.

31. Сайко В.Р., Ільчук П.Г. Study of staff motivation development trends: a global view of the practices of japan, germany, china, usa and possibilities of borrowing experience for the project management system in ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 38. С. 350-360.

32. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.

33. Татарин А. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємстві. *Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів*, 8 листопада 2019 року. Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 80-82.

34. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2023. № 4. С. 33-38.

35. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214-219.

36. Чобіток В.І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 71-76.

37. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств. URL: <https://document.vobu.ua/doc/7911> (дата звернення: 19.12.2025).

38. Мінімальна зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 11.09.2025)
39. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/05518768> (дата звернення: 27.12.2025).
40. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/> (дата звернення: 27.12.2025).
41. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2024/> (дата звернення: 11.09.2025)
42. Середня місячна заробітна плата за галузями. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024/> (дата звернення: 11.09.2025)
43. Asheq A.A., Islam R., Ahmed S. Analysis of Employee Motivation in the Service and Manufacturing Organizations: The Case of a Developing Economy. *International Journal of Business and Systems Research*. 2022. Vol. 1, no. 1. P. 1.
44. Engidaw A. E. The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021. Vol. 10. No. 1. Pp. 55-67.
45. Nusrat F. Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices. *International Journal of Business and Social Research*. 2018. Volume 8. Issue 1. Pp. 1-18.
46. Richard L. Daft Management. Dryden Press series in management. Dryden Press, 1997. 265 p.
47. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. Pp. 1-7.
48. Wei L., Yaoping L. The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8866177/> (дата звернення: 19.12.2025).
49. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 27.12.2025).

## ДОДАТКИ