

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**факультет фармацевтичний
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ
СТИМУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО
РЕГУЛЮВАННЯ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи МОБ22 (3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Катерина ЛЕБЕДЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації, к.ю.н., доцент
Тетяна КОЛЯДА

Рецензент: завідувачка кафедрою економічної теорії та
міжнародної економіки ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
Юлія ФЕДОТОВА

АНОТАЦІЯ

Катерина ЛЕБЕДЕНКО на тему «Формування комплексної системи стимулювання в контексті колективно-договірного регулювання».

Мета дослідження: розробити теоретичні і практичні засади формування комплексної системи стимулювання праці в контексті колективно-договірного регулювання як ефективного інструменту підвищення результативності управління персоналом.

Завдання: розкрити сутність, зміст та основні види стимулювання праці; проаналізувати колективно-договірне регулювання як інструмент управління стимулюванням праці; здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» як об'єкта дослідження; проаналізувати діючу систему стимулювання праці персоналу підприємства; обґрунтувати напрями удосконалення комплексної системи стимулювання праці; розробити модель комплексної системи стимулювання праці.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації в частині формування та реалізації системи стимулювання праці на засадах колективно-договірного регулювання.

Предметом дослідження є теоретичні засади, принципи, методи та практичні механізми формування комплексної системи стимулювання, а також інструменти її інтеграції у колективний договір.

Об'єкт та предмет дослідження. Як об'єкт дослідження визначено, а предметом дослідження виступають з метою підвищення ефективності діяльності персоналу та забезпечення соціально-економічної стабільності організації.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 43 найменування і містить 5 рисунків, 16 таблиць та 4 додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 72 сторінки, перелік посилань займає 4 сторінок.

Ключові слова: стимулювання праці; система стимулювання; мотивація персоналу; управління персоналом; матеріальне стимулювання; нематеріальне стимулювання; колективно-договірне регулювання; колективний договір; соціальне партнерство; трудові відносини; оплата праці; заохочення персоналу; ефективність управління; соціально-трудова відносини; корпоративна культура; продуктивність праці.

ABSTRACT

Kateryna LEBEDENKO on the topic: «Development of a comprehensive incentive system in the context of collective agreement regulation»

The purpose of the study: to develop theoretical and practical foundations for the formation of a comprehensive labor incentive system in the context of collective bargaining regulation as an effective tool for improving the efficiency of personnel management.

Tasks: to reveal the essence, content and main types of labor incentives; to analyze collective bargaining regulation as a tool for managing labor incentives; to provide a general characteristic of the activity of LLC "Pharmaceutical Company 'Zdorovyia'" as the object of the study; to analyze the existing system of employee incentives at the enterprise; to substantiate directions for improving the comprehensive labor incentive system; to develop a model of a comprehensive labor incentive system.

The object of the study is the process of personnel management in an organization in terms of the formation and implementation of a labor incentive system based on collective bargaining regulation.

The subject of the study is the theoretical foundations, principles, methods and practical mechanisms for forming a comprehensive incentive system, as well as tools for its integration into a collective agreement.

Structure and scope of the qualification work: the thesis consists of an introduction, three chapters, general conclusions, and a list of references comprising 43 sources. It contains 5 figures and 16 tables. The total volume of the thesis is 72 pages, of which the list of references occupies 4 pages.

Key words: labor stimulation; employee incentive system; personnel motivation; human resource management; financial incentives; non-financial incentives; collective bargaining regulation; collective agreement; social partnership; labor relations; remuneration; employee incentives; management efficiency; social and labor relations; corporate culture; labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УМОВАХ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	10
1.1 Сутність, зміст та види стимулювання праці	10
1.2 Теоретичні підходи до формування комплексної системи стимулювання персоналу.....	22
1.3 Колективно-договірне регулювання як інструмент управління стимулюванням праці.....	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА КОЛЕКТИВНО- ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я».....	35
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ФК «Здоров'я»	35
2.2 Аналіз діючої системи стимулювання праці персоналу ТОВ «ФК Здоров'я».....	43
2.3 Оцінка ефективності колективного договору у сфері стимулювання праці ТОВ «ФК Здоров'я».....	51
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	56
3.1 Розробка моделі комплексної системи стимулювання праці.....	56
3.2 Напрями вдосконалення колективного договору як інструменту стимулювання персоналу.....	60
3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	64
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	73
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації соціально-трудових відносин, посилення конкуренції на ринку праці та необхідності забезпечення сталого розвитку організацій особливої ваги набуває проблема формування ефективної системи стимулювання праці персоналу. Рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності, їх продуктивність, лояльність і соціальна стабільність значною мірою залежать від узгодженості економічних інтересів роботодавця та працівників, що досягається, зокрема, через механізми колективно-договірного регулювання.

У практиці діяльності багатьох підприємств система стимулювання праці часто має фрагментарний характер, не забезпечує належної збалансованості матеріальних і нематеріальних стимулів та недостатньо інтегрована з положеннями колективних договорів. Формальний підхід до укладання колективних договорів, їх декларативність або обмежене врахування інтересів сторін соціального діалогу знижують ефективність стимулюючих механізмів, що негативно впливає на продуктивність праці, рівень соціальної захищеності працівників та загальну результативність діяльності організації.

Особливої актуальності набуває необхідність формування комплексної системи стимулювання, яка б враховувала сучасні тенденції розвитку ринку праці, зростання ролі нематеріальних факторів мотивації, посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу та розвитку партнерських відносин між роботодавцями і працівниками. У цьому контексті колективно-договірне регулювання виступає важливим інструментом узгодження інтересів сторін, забезпечення соціальних гарантій і формування ефективної мотиваційної політики організації.

Отже, дослідження процесів формування комплексної системи стимулювання в контексті колективно-договірного регулювання є актуальним та

практично значущим, оскільки спрямоване на обґрунтування сучасних підходів до підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення соціально-трудових відносин та забезпечення конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі.

Останнім часом у науковій літературі значна увага приділяється питанням формування ефективних систем стимулювання праці як ключової складової управління персоналом та розвитку соціально-трудових відносин. Дослідники В. Гриньова та С. Ничкало [7], Т. Заяць [12], П. Капустянський [13] наголошують на важливості стимулювання як інструменту узгодження інтересів працівників і роботодавців, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності організації. У їхніх працях обґрунтовується необхідність переходу від ізольованих стимулюючих заходів до комплексних систем стимулювання, інтегрованих у загальну стратегію розвитку підприємства та його соціальну політику.

У публікаціях О. Притула [21], Р. Ющенко [25] розглядаються теоретичні та прикладні аспекти формування систем стимулювання праці, зокрема класифікація матеріальних і нематеріальних стимулів, механізми їх поєднання, а також роль організаційної культури, соціальних гарантій та умов праці у забезпеченні ефективності стимулювання. Автори підкреслюють, що результативність стимулюючих заходів значною мірою залежить від їх відповідності потребам працівників, рівня розвитку соціального діалогу та ступеня врахування індивідуальних і колективних інтересів персоналу.

Окремий напрям досліджень присвячено ролі колективно-договірного регулювання у формуванні систем стимулювання праці. У працях А. Колот [15], Н. Мазур [17], В. Нижник [21] колективний договір розглядається як важливий інструмент інституціоналізації стимулюючих механізмів, що забезпечує нормативне закріплення умов оплати праці, соціальних гарантій, систем преміювання та інших видів заохочення. Дослідники наголошують на значенні

колективних договорів у забезпеченні балансу інтересів сторін соціального партнерства, підвищенні прозорості управлінських рішень та зміцненні соціальної стабільності в організації.

Практичний аспект проблематики висвітлюється у рекомендаціях міжнародних організацій та інституцій у сфері праці та соціального діалогу, де підкреслюється необхідність розвитку ефективних механізмів колективних переговорів, удосконалення договірного регулювання трудових відносин та впровадження сучасних підходів до стимулювання праці. Водночас у наукових дослідженнях відзначається низка проблем, зокрема формальний характер колективних договорів, недостатній рівень їх практичної реалізації, обмеженість використання нематеріальних стимулів та відсутність комплексного підходу до формування систем стимулювання.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про актуальність дослідження проблематики формування комплексної системи стимулювання в контексті колективно-договірного регулювання та підтверджує необхідність подальшого теоретичного осмислення і практичного обґрунтування ефективних механізмів поєднання стимулюючих інструментів із інститутами соціального партнерства в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи полягає у розробленні теоретичних і практичних засад формування комплексної системи стимулювання праці в контексті колективно-договірного регулювання як ефективного інструменту підвищення результативності управління персоналом, забезпечення узгодженості інтересів роботодавця і працівників та розвитку соціально-трудова відносин з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці та соціального партнерства.

Об'єкт та предмет дослідження. Як об'єкт дослідження визначено процес управління персоналом в організації в частині формування та реалізації системи стимулювання праці на засадах колективно-договірного регулювання, а предметом дослідження виступають теоретичні засади, принципи, методи та

практичні механізми формування комплексної системи стимулювання, а також інструменти її інтеграції у колективний договір з метою підвищення ефективності діяльності персоналу та забезпечення соціально-економічної стабільності організації.

Основні завдання роботи. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити сутність, зміст та основні види стимулювання праці, визначити його роль у системі управління персоналом та забезпеченні ефективності діяльності організації;

- дослідити теоретичні підходи до формування комплексної системи стимулювання персоналу та обґрунтувати їх значення для сучасної управлінської практики;

- проаналізувати колективно-договірне регулювання як інструмент управління стимулюванням праці та визначити його вплив на соціально-трудові відносини;

- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» як об'єкта дослідження;

- проаналізувати діючу систему стимулювання праці персоналу підприємства, визначити її складові, особливості функціонування, сильні та слабкі сторони;

- оцінити ефективність колективного договору у сфері стимулювання праці та його роль у забезпеченні соціального партнерства в організації;

- обґрунтувати напрями удосконалення комплексної системи стимулювання праці з урахуванням виявлених проблем і сучасних тенденцій розвитку трудових відносин;

- розробити модель комплексної системи стимулювання праці, інтегровану з механізмами колективно-договірного регулювання;

- визначити напрями вдосконалення колективного договору як інструменту стимулювання персоналу;
- здійснити оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів та їх впливу на результати діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили системність, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

Теоретичну основу дослідження становлять методи аналізу та синтезу, які застосовувалися для розкриття сутності стимулювання праці, його видів та ролі у системі управління персоналом, а також для вивчення теоретичних підходів до формування комплексної системи стимулювання. Метод узагальнення дозволив систематизувати наукові підходи до стимулювання праці та колективно-договірного регулювання, а також сформулювати концептуальні положення дослідження.

Для дослідження теоретичних аспектів використано системний підхід, що дав змогу розглянути систему стимулювання праці як складову загальної системи управління персоналом та елемент соціально-трудова відносин в організації. Порівняльний метод застосовано для аналізу різних підходів до стимулювання праці та механізмів колективно-договірного регулювання з метою визначення їх переваг і можливостей адаптації в сучасних умовах.

У межах аналітичної частини роботи використано метод економічного аналізу для оцінки діяльності підприємства, діючої системи стимулювання праці та ефективності колективного договору. Методи спостереження, порівняння та структурного аналізу сприяли виявленню проблемних аспектів у сфері стимулювання персоналу та соціального партнерства.

Для розроблення комплексної системи стимулювання застосовано метод моделювання, що дозволив сформулювати цілісну модель стимулювання праці, інтегровану з інструментами колективно-договірного регулювання. Оцінка

ефективності запропонованих заходів здійснювалася з використанням логічного узагальнення та елементів прогнозного аналізу.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження, достовірність отриманих результатів та обґрунтованість практичних рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні обґрунтованих рекомендацій щодо формування комплексної системи стимулювання праці в контексті колективно-договірного регулювання як інструменту підвищення ефективності управління персоналом. Запропоновані положення можуть бути використані для вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, підвищення рівня соціального захисту працівників, посилення ролі колективного договору у регулюванні трудових відносин, а також оптимізації управлінських процесів в організації.

Результати дослідження можуть слугувати практичною основою для вдосконалення політики стимулювання праці відповідно до сучасних вимог ринку праці, розвитку соціального партнерства, підвищення конкурентоспроможності організації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Дослідження і публікації. Коляда Т. А., Лебеденко К. О. Колективний договір як інструмент формування системи стимулювання працівників в організації. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали XII науково-практичної конференції з міжнародною участю (19 березня 2026 р., м. Харків)*. Харків: НФаУ, 2026. С. 194–195 (Додаток А).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 43 найменування і містить 5 рисунків, 16 таблиць та 4 додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 72 сторінки, перелік посилань займає 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УМОВАХ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

1.1 Сутність, зміст та види стимулювання праці

У сучасних умовах розвитку соціально-трудових відносин та посилення конкуренції на ринку праці питання стимулювання праці набуває особливої актуальності. Ефективна система стимулювання виступає важливим інструментом підвищення продуктивності праці, забезпечення зацікавленості працівників у результатах діяльності організації та формування стабільного трудового колективу. У контексті трансформацій економічного середовища та зміни ціннісних орієнтирів персоналу особливого значення набуває формування комплексного підходу до стимулювання, що поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники впливу.

Проблематика стимулювання праці широко висвітлена у науковій літературі. Дослідники Г. Назарова [20], К.Машков [18] розглядають стимулювання праці як важливий елемент системи управління персоналом, який забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, а також сприяє досягненню стратегічних цілей організації. У їхніх працях наголошується, що стимулювання праці є не лише засобом матеріального заохочення, а й комплексним механізмом впливу на трудову поведінку працівників.

У працях К. Кравченко [16], М. Подольчак [22] увага зосереджується на визначенні сутності та змісту стимулювання праці, його структурних елементів і функцій. Автори підкреслюють, що ефективна система стимулювання повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників та особливості організаційного середовища. Особлива роль

відводиться формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та забезпеченню соціальної справедливості.

Окремий напрям досліджень присвячено класифікації видів стимулювання праці. У роботах О. Баксалової [1], В.Волинець [3], М.Данилюк [8] розглядаються різні підходи до поділу стимулів на матеріальні та нематеріальні, економічні та соціальні, індивідуальні та колективні. Дослідники наголошують, що поєднання різних видів стимулів дозволяє підвищити ефективність впливу на персонал та забезпечити більш високий рівень його мотивації.

Водночас у наукових працях відзначається низка проблем, пов'язаних із організацією стимулювання праці на підприємствах. Зокрема, Ф. Гельберц [4], В. Данюк [9] акцентують увагу на формальному характері стимулюючих заходів, недостатній гнучкості систем стимулювання, їх невідповідності сучасним потребам працівників та обмеженості використання нематеріальних стимулів. Це зумовлює необхідність удосконалення існуючих підходів до стимулювання праці та формування комплексних систем, здатних забезпечити ефективне управління трудовими ресурсами.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про значну увагу до проблематики стимулювання праці, водночас підтверджує необхідність подальшого дослідження його сутності, змісту та видів з метою формування ефективної системи стимулювання, адаптованої до сучасних умов функціонування організацій.

Проведений аналіз наукових підходів до дослідження стимулювання праці свідчить про те, що в сучасній економічній та управлінській науці відсутнє єдине універсальне трактування цього поняття. Така ситуація зумовлена складністю та багатовимірністю самого явища стимулювання, яке охоплює економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти впливу на трудову діяльність працівників. У різних наукових підходах стимулювання праці розглядається як

система зовнішніх впливів, як елемент мотиваційного механізму, як інструмент управління персоналом або як складова соціально-трудова відносин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «стимулювання праці»

Автор / джерело	Визначення стимулювання праці	Ключовий акцент
А. Маслоу	Стимулювання розглядається як зовнішній вплив, що сприяє задоволенню потреб працівника	Задоволення потреб
Ф. Герцберг	Система факторів, що впливають на поведінку працівника через умови праці та винагороди	Фактори впливу (гігієнічні та мотиваційні)
Д. МакКлелланд	Засіб впливу на поведінку через активізацію потреб досягнення, влади та причетності	Потреби особистості
М. Армстронг	Сукупність заходів, спрямованих на заохочення працівників до досягнення цілей організації	Управлінський інструмент
Г. Десслер	Процес використання винагород та санкцій для впливу на результати праці	Винагороди та контроль
Климчук А., Михайлов А.	Система економічних, соціальних і організаційних заходів впливу на трудову поведінку	Комплексний підхід
Магопець О., Пшик О, Гадик В.	Інструмент управління персоналом, що забезпечує узгодження інтересів працівників і організації	Узгодження інтересів

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «стимулювання праці» свідчить про його багатогранність та міждисциплінарний характер. Більшість дослідників розглядають стимулювання як систему зовнішніх впливів на трудову поведінку працівників, що реалізується через використання матеріальних і нематеріальних стимулів. Водночас сучасні підходи акцентують увагу на комплексному характері стимулювання та його ролі у забезпеченні узгодженості інтересів працівників і роботодавця, що є основою ефективного функціонування організації.

Водночас, незважаючи на різноманітність підходів, більшість дослідників сходяться на думці, що стимулювання праці спрямоване на формування та підтримку зацікавленості працівників у досягненні високих результатів

діяльності, підвищенні продуктивності праці та реалізації стратегічних цілей організації. При цьому стимулювання виступає не ізольованим процесом, а важливим елементом системи управління персоналом, який тісно пов'язаний із мотивацією, організацією праці, оцінюванням результатів діяльності та розвитком персоналу.

Слід також зазначити, що у сучасних умовах господарювання зміст стимулювання праці суттєво трансформується під впливом цифровізації, глобалізації ринку праці, змін у ціннісних орієнтирах працівників та розвитку соціального партнерства. Це обумовлює необхідність переходу від традиційних підходів, орієнтованих переважно на матеріальне заохочення, до комплексних систем стимулювання, що поєднують матеріальні, нематеріальні, соціальні та організаційні інструменти впливу.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у поглибленому теоретичному осмисленні поняття «стимулювання праці», уточненні його змісту, структури та функціонального призначення в сучасній системі управління персоналом. Визначення сутності стимулювання праці дозволяє не лише систематизувати наукові підходи, але й створює методологічну основу для формування ефективної комплексної системи стимулювання, адаптованої до сучасних умов діяльності організацій.

Сутність стимулювання праці полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку працівників шляхом використання системи зовнішніх спонукальних чинників, які формують їх зацікавленість у досягненні високих результатів трудової діяльності. У найбільш загальному вигляді стимулювання праці можна розглядати як процес створення умов, за яких працівник свідомо обирає ефективну трудову поведінку, орієнтовану на досягнення цілей організації та задоволення власних потреб.

На відміну від мотивації, яка має внутрішній, психологічний характер і пов'язана з внутрішніми потребами, інтересами та цінностями особистості,

стимулювання виступає як зовнішній вплив, що реалізується через систему матеріальних і нематеріальних заохочень, санкцій та організаційних умов (табл.1.2). Отже, стимулювання є інструментом реалізації мотиваційного механізму в системі управління персоналом.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання праці

Критерій порівняння	Мотивація праці	Стимулювання праці
Сутність	Внутрішній процес спонукання до діяльності	Зовнішній вплив на поведінку працівника
Джерело впливу	Потреби, інтереси, цінності особистості	Матеріальні та нематеріальні стимули
Характер впливу	Психологічний, внутрішній	Економічний, організаційний, соціальний
Спрямованість	Формування внутрішньої зацікавленості	Регулювання трудової поведінки через систему заохочень
Інструменти	Самореалізація, інтерес до роботи, переконання	Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги, визнання
Рівень управління	Індивідуальний	Індивідуальний і організаційний
Тривалість дії	Довгострокова	Коротко- та середньострокова
Результат	Формування стійкої мотивації до праці	Досягнення конкретних результатів діяльності
Взаємозв'язок	Є основою поведінки	Є інструментом впливу на мотивацію

Економічна сутність стимулювання праці проявляється у встановленні залежності між результатами праці та рівнем винагороди працівника. Це забезпечує підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудового потенціалу та досягнення економічних результатів діяльності організації. Соціальна сутність стимулювання полягає у формуванні соціально справедливих умов праці, розвитку партнерських відносин між працівниками і роботодавцем, а також у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Психологічний аспект стимулювання пов'язаний із впливом

на мотиваційну сферу особистості, формуванням задоволеності працею, підвищенням рівня залученості та лояльності працівників (рис. 1.1).



Рис.1.1. Сутність стимулювання праці

Зміст стимулювання праці розкривається через сукупність його складових елементів, які формують цілісну систему впливу на трудову діяльність працівників (рис.1.2).

До основних елементів змісту стимулювання належать:

– цілі стимулювання, що визначають орієнтири впливу на поведінку працівників (підвищення продуктивності праці, якості роботи, інноваційної активності, відповідальності тощо);

– суб'єкти стимулювання – роботодавці, керівники різних рівнів управління, служби управління персоналом, які формують і реалізують стимулюючу політику;

- об'єкти стимулювання – працівники, їх трудова поведінка, результати діяльності та професійний розвиток;
- інструменти стимулювання – матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, навчання, участь в управлінні, покращення умов праці) засоби впливу;
- умови реалізації стимулювання, які включають організаційне середовище, систему оцінювання результатів праці, корпоративну культуру та рівень розвитку соціального партнерства.

Важливою характеристикою змісту стимулювання є його системність, що передбачає узгодженість усіх елементів між собою та їх орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне стимулювання повинно бути комплексним, гнучким та адаптивним до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, враховувати індивідуальні особливості працівників та специфіку діяльності підприємства.

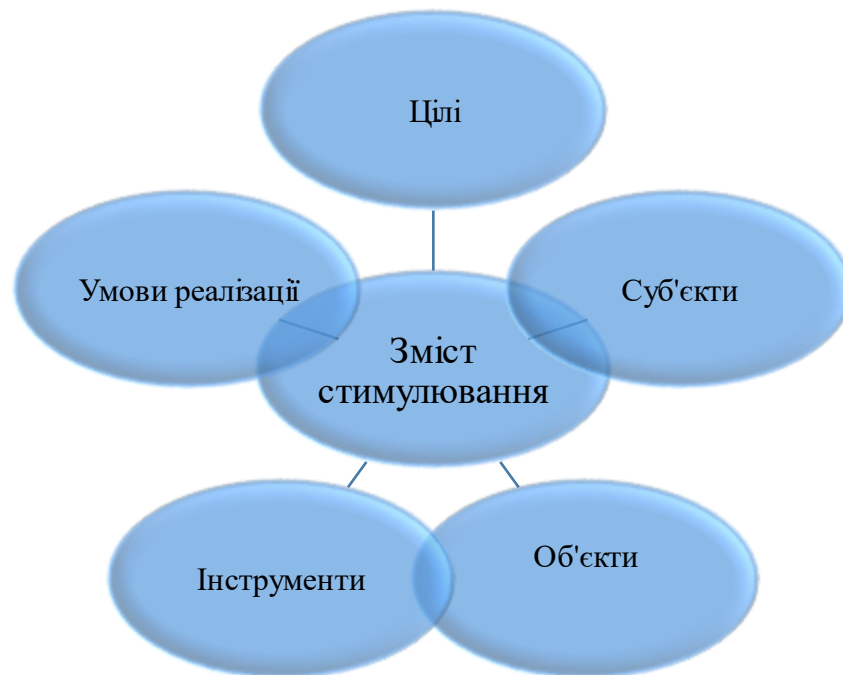


Рис. 1.2 Основні елементи змісту стимулювання праці

Отже, сутність стимулювання праці полягає у формуванні цілеспрямованого зовнішнього впливу на трудову поведінку працівників, а його зміст визначається системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію стимулюючої функції управління персоналом та сприяють підвищенню ефективності діяльності організації.

Логічним продовженням розкриття сутності та змісту стимулювання праці є визначення його основних принципів, дотримання яких забезпечує ефективність функціонування стимулюючої системи в організації. Принципи стимулювання виступають базовими орієнтирами формування відповідної політики, визначають характер управлінського впливу на працівників та забезпечують узгодженість інтересів усіх учасників соціально-трудоих відносин.

Одним із ключових є принцип справедливості, який передбачає відповідність між трудовим внеском працівника та отриманою винагородою. Реалізація цього принципу сприяє формуванню довіри до управлінських рішень, підвищує рівень задоволеності працівників та знижує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Тісно пов'язаним із ним є принцип диференціації, що передбачає врахування індивідуальних результатів праці, рівня кваліфікації, складності виконуваних завдань і ступеня відповідальності, що забезпечує адресність стимулюючого впливу.

Важливе значення має принцип системності, який полягає в узгодженості всіх елементів стимулювання та їх інтеграції у загальну систему управління персоналом. Системний підхід дозволяє забезпечити комплексний вплив на трудову поведінку працівників та досягнення стратегічних цілей організації. У свою чергу, принцип прозорості передбачає відкритість і зрозумілість умов стимулювання, чіткість критеріїв оцінювання результатів праці та механізмів розподілу винагород, що підвищує рівень довіри з боку персоналу.

Не менш важливим є принцип своєчасності, який полягає у забезпеченні оперативного реагування на результати праці шляхом надання відповідних стимулів. Це підсилює їх вплив та сприяє закріпленню бажаної трудової поведінки. В умовах динамічного середовища особливого значення набуває принцип гнучкості, що передбачає здатність системи стимулювання адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов, а також враховувати індивідуальні потреби працівників.

Суттєву роль відіграє принцип комплексності, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, економічних і соціально-психологічних методів впливу. Такий підхід дозволяє враховувати багатогранність мотиваційної сфери працівників і забезпечує більш високий рівень ефективності стимулювання. Водночас принцип результативності орієнтує систему стимулювання на досягнення конкретних показників діяльності, підвищення продуктивності праці та якості виконання завдань.

Принцип економічної доцільності передбачає забезпечення раціонального співвідношення між витратами на стимулювання та отриманими результатами, що є важливою умовою ефективного функціонування організації. Завершальним є принцип узгодженості інтересів, який полягає у гармонізації інтересів працівників і роботодавця та набуває особливого значення в умовах розвитку соціального партнерства і колективно-договірного регулювання (рис.1.3).

Таким чином, дотримання зазначених принципів створює методологічну основу для формування ефективної системи стимулювання праці, яка забезпечує підвищення результативності діяльності персоналу, сприяє стабільності соціально-трудових відносин та формує передумови для сталого розвитку організації.

Класифікація видів стимулювання праці ґрунтується на різних підходах і відображає багатогранність цього явища, що охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти управління персоналом.



Рис.1.3. Основні принципи стимулювання праці

Найбільш поширеним є поділ стимулювання праці на матеріальне та нематеріальне. Матеріальне стимулювання передбачає використання грошових і негрошових форм винагороди, що мають безпосередню економічну цінність для працівника. До нього належать заробітна плата, премії, бонуси, доплати, участь у прибутках, а також різноманітні соціальні виплати і пільги. Такий вид стимулювання є одним із найбільш дієвих, оскільки безпосередньо пов'язаний із задоволенням базових потреб працівників та їх економічною зацікавленістю у результатах праці.

Нематеріальне стимулювання, у свою чергу, охоплює систему заходів, спрямованих на задоволення соціальних, психологічних і професійних потреб працівників. До нього відносять визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток

корпоративної культури. Значення нематеріального стимулювання зростає в сучасних умовах, оскільки воно сприяє підвищенню рівня залученості, лояльності та задоволеності працівників працею.

За економічним змістом стимулювання праці поділяється на економічне та неекономічне. Економічне стимулювання базується на використанні фінансових важелів впливу та забезпечує прямий зв'язок між результатами праці та матеріальною винагородою. Некономічне стимулювання охоплює соціальні та морально-психологічні методи впливу, спрямовані на формування позитивного ставлення до праці та організації.

Важливим є також поділ стимулювання праці за рівнем охоплення на індивідуальне та колективне. Індивідуальне стимулювання орієнтоване на конкретного працівника і враховує його особисті результати, досягнення та професійні характеристики. Колективне стимулювання спрямоване на групу працівників або трудовий колектив у цілому і використовується для підвищення рівня командної взаємодії, згуртованості та відповідальності за спільні результати діяльності.

Залежно від характеру впливу стимулювання може бути позитивним і негативним. Позитивне стимулювання передбачає заохочення працівників за досягнуті результати шляхом надання винагород і пільг. Негативне стимулювання пов'язане із застосуванням санкцій, обмежень або покарань у разі невиконання встановлених вимог чи порушення трудової дисципліни. Водночас сучасні підходи до управління персоналом орієнтовані переважно на використання позитивних стимулів як більш ефективних і таких, що сприяють формуванню довгострокової мотивації.

За часовим аспектом стимулювання праці поділяється на короткострокове, середньострокове та довгострокове. Короткострокові стимули спрямовані на досягнення оперативних результатів і мають швидкий ефект, середньострокові – забезпечують стабільність результатів у середньому періоді, а довгострокові –

орієнтовані на стратегічний розвиток працівника і організації, зокрема через кар'єрне зростання та розвиток компетенцій.

Отже, різноманітність видів стимулювання праці свідчить про необхідність їх комплексного використання в системі управління персоналом. Поєднання матеріальних і нематеріальних, індивідуальних і колективних, короткострокових і довгострокових стимулів дозволяє забезпечити більш ефективний вплив на трудову поведінку працівників, підвищити результативність їх діяльності та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.3

Класифікація видів стимулювання праці

Класифікаційна ознака	Види стимулювання	Характеристика
За формою впливу	Матеріальне	Передбачає використання грошових і негрошових винагород (заробітна плата, премії, бонуси, пільги)
	Нематеріальне	Включає моральне заохочення, визнання, кар'єрне зростання, розвиток персоналу
За економічним змістом	Економічне	Базується на фінансових стимулах та матеріальній зацікавленості
	Неекономічне	Охоплює соціально-психологічні та організаційні методи впливу
За рівнем впливу	Індивідуальне	Спрямоване на окремого працівника з урахуванням його результатів діяльності
	Колективне	Орієнтоване на групу працівників або весь колектив
За характером впливу	Позитивне	Передбачає заохочення за досягнуті результати
	Негативне	Пов'язане із застосуванням санкцій або обмежень
За часовим горизонтом	Короткострокове	Спрямоване на досягнення оперативних результатів
	Середньострокове	Орієнтоване на стабілізацію діяльності
	Довгострокове	Пов'язане зі стратегічним розвитком працівників і організації
За спрямованістю впливу	Пряме	Безпосередньо пов'язане з результатами праці
	Непряме	Опосередковано впливає через умови праці, корпоративну культуру

Узагальнюючи зазначимо, стимулювання праці є важливою складовою системи управління персоналом, яка забезпечує цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників через використання комплексу матеріальних і нематеріальних чинників. Розкриття сутності стимулювання дозволило

визначити його як інструмент зовнішнього впливу, що доповнює внутрішні мотиваційні процеси та сприяє досягненню цілей організації.

Аналіз наукових підходів до трактування поняття стимулювання праці засвідчив його багатогранний характер і наявність різних інтерпретацій, які акцентують увагу на економічних, соціальних та психологічних аспектах впливу на працівника. Визначено, що ефективність стимулювання значною мірою залежить від дотримання ключових принципів, зокрема справедливості, системності, прозорості, гнучкості та узгодженості інтересів, які формують основу для побудови дієвої стимулюючої політики.

Дослідження видів стимулювання праці показало, що його класифікація є різноманітною та охоплює матеріальні й нематеріальні, економічні та неекономічні, індивідуальні й колективні, короткострокові та довгострокові форми впливу. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до формування системи стимулювання, який передбачає поєднання різних інструментів з урахуванням специфіки діяльності організації та потреб персоналу.

Таким чином, формування ефективної системи стимулювання праці потребує системного, науково обґрунтованого підходу, що базується на інтеграції різних видів стимулів, дотриманні принципів стимулювання та врахуванні сучасних тенденцій розвитку соціально-трудовак відносин. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення організаційної культури та забезпечення сталого розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.2 Теоретичні підходи до формування комплексної системи стимулювання персоналу

У сучасних умовах розвитку організацій та ускладнення соціально-трудовак відносин формування ефективної системи стимулювання персоналу

набуває стратегічного значення. Зростання ролі людського капіталу, зміна мотиваційних орієнтирів працівників, а також необхідність забезпечення конкурентоспроможності організацій обумовлюють перехід від фрагментарних стимулюючих заходів до формування комплексних систем стимулювання, інтегрованих у загальну систему управління персоналом.

Теоретичні підходи до формування комплексної системи стимулювання персоналу базуються на поєднанні положень класичних і сучасних теорій мотивації, управління персоналом та соціально-трудова відносин. Зокрема, змістовні теорії мотивації акцентують увагу на внутрішніх потребах працівників як основі формування стимулюючих механізмів, тоді як процесуальні теорії розглядають стимулювання як процес управління поведінкою працівників через очікування, оцінку результатів та винагород.

Одним із базових є системний підхід, відповідно до якого стимулювання розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що включає цілі, принципи, інструменти, суб'єкти та об'єкти стимулювання. У межах цього підходу особлива увага приділяється узгодженості елементів системи стимулювання з загальною стратегією розвитку організації, що забезпечує її ефективність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Важливе значення має комплексний підхід, який передбачає поєднання різних видів стимулювання – матеріального і нематеріального, економічного і соціально-психологічного. Комплексність дозволяє врахувати різноманітні потреби працівників та забезпечити багатовекторний вплив на їх трудову поведінку. У цьому контексті стимулювання розглядається не лише як інструмент економічного впливу, але і як засіб формування організаційної культури, підвищення рівня залученості персоналу та розвитку соціального партнерства.

Не менш важливим є стратегічний підхід, який передбачає орієнтацію системи стимулювання на досягнення довгострокових цілей організації. У межах

цього підходу стимулювання інтегрується у загальну стратегію управління персоналом, сприяє розвитку людського капіталу, підвищенню інноваційної активності та формуванню конкурентних переваг.

Сучасні наукові підходи також акцентують увагу на адаптивному характері системи стимулювання, що передбачає її гнучкість та здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема економічні, технологічні та соціальні трансформації. У цьому контексті важливим є використання індивідуалізованих підходів до стимулювання, що враховують особистісні характеристики працівників, їх професійні потреби та життєві пріоритети.

Крім того, інституційний підхід до формування системи стимулювання передбачає врахування нормативно-правових та організаційних умов функціонування підприємства, зокрема ролі колективно-договірного регулювання у встановленні умов оплати праці, соціальних гарантій та стимулюючих механізмів. Це дозволяє забезпечити узгодженість інтересів роботодавця і працівників та сприяє розвитку соціального діалогу.

Отже, формування комплексної системи стимулювання персоналу ґрунтується на поєднанні системного, комплексного, стратегічного, адаптивного та інституційного підходів. Їх інтеграція забезпечує створення ефективної, гнучкої та результативної системи стимулювання, здатної враховувати сучасні виклики та сприяти підвищенню ефективності діяльності персоналу й організації в цілому.

У межах розглянутих теоретичних підходів доцільно конкретизувати їх через визначення структурних елементів комплексної системи стимулювання персоналу та особливостей їх взаємодії. Така деталізація дозволяє перейти від загальнотеоретичних положень до прикладного рівня аналізу й обґрунтувати механізми формування ефективної системи стимулювання в організації.

Комплексна система стимулювання персоналу являє собою інтегровану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований

вплив на трудову поведінку працівників. До її структури доцільно віднести цільовий, організаційний, інструментальний, мотиваційний та результативний блоки. Цільовий блок визначає стратегічні та оперативні цілі стимулювання, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку організації. Організаційний блок охоплює суб'єктів і об'єктів стимулювання, а також механізми координації їх взаємодії.

Інструментальний блок включає сукупність конкретних засобів впливу на працівників, зокрема матеріальні та нематеріальні стимули, системи оплати праці, преміювання, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та інші елементи. Мотиваційний блок відображає взаємозв'язок між стимулюванням і внутрішніми мотивами працівників, забезпечуючи трансформацію зовнішніх стимулів у внутрішню зацікавленість у результатах праці. Результативний блок характеризує очікувані та фактичні результати функціонування системи стимулювання, зокрема рівень продуктивності праці, задоволеності персоналу, плинності кадрів та ефективності діяльності організації.

Важливою умовою ефективності комплексної системи стимулювання є її інтеграція з іншими підсистемами управління персоналом, такими як оцінювання результатів праці, розвиток персоналу, кадрове планування та формування корпоративної культури. Така інтеграція забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує загальну результативність діяльності організації.

Особливого значення у формуванні комплексної системи стимулювання набуває врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів належать економічні умови, стан ринку праці, законодавче регулювання, рівень розвитку соціального партнерства. Внутрішні фактори включають організаційну структуру підприємства, фінансові можливості, кадровий потенціал, корпоративну культуру та стратегічні пріоритети розвитку (табл.1.4).

Характеристика теоретичних підходів до формування системи стимулювання

Підхід	Сутність підходу	Основні переваги	Практичне значення
Системний	Розглядає стимулювання як цілісну систему взаємопов'язаних елементів	Узгодженість елементів, цілісність	Забезпечує комплексне управління персоналом
Комплексний	Передбачає поєднання різних видів стимулювання	Універсальність впливу	Підвищує ефективність стимулювання
Стратегічний	Орієнтований на довгострокові цілі організації	Стійкість розвитку	Формує конкурентні переваги
Адаптивний	Забезпечує гнучкість системи стимулювання	Швидка реакція на зміни	Дозволяє враховувати динаміку середовища
Інституційний	Враховує нормативно-правове та договірне регулювання	Легітимність і стабільність	Забезпечує соціальне партнерство

Представлені теоретичні підходи свідчать про необхідність інтеграції різних концептуальних положень у процесі формування системи стимулювання персоналу. Їх поєднання забезпечує створення ефективного механізму управління трудовою поведінкою працівників та сприяє підвищенню результативності діяльності організації.

Отже, комплексна система стимулювання персоналу повинна розглядатися як багаторівнева та динамічна система, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, підвищення ефективності трудової діяльності та формування стійких конкурентних переваг організації. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження ролі колективно-договірного регулювання як важливого інструменту управління стимулюванням праці.

Резюмуючи зазначимо, формування комплексної системи стимулювання персоналу ґрунтується на інтеграції різних теоретичних підходів, кожен з яких

відображає окремі аспекти управлінського впливу на трудову поведінку працівників. Системний підхід забезпечує цілісність і взаємоузгодженість елементів стимулювання, комплексний – передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, стратегічний – орієнтує на досягнення довгострокових цілей організації, адаптивний – забезпечує гнучкість і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, а інституційний – враховує нормативно-правові та договірні механізми регулювання трудових відносин.

Встановлено, що ефективна система стимулювання повинна мати чітко визначену структуру, включати взаємопов'язані елементи та бути інтегрованою у загальну систему управління персоналом. Її формування має здійснюватися з урахуванням внутрішніх особливостей організації, потреб працівників, а також зовнішніх умов функціонування, зокрема ролі колективно-договірного регулювання як важливого інструменту узгодження інтересів сторін соціально-трудова відносин.

Таким чином, застосування сукупності теоретичних підходів створює методологічну основу для побудови ефективної комплексної системи стимулювання персоналу, здатної забезпечити підвищення продуктивності праці, зміцнення мотивації працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність подальшого дослідження механізмів колективно-договірного регулювання як інструменту управління стимулюванням праці.

1.3. Колективно-договірне регулювання як інструмент управління стимулюванням праці

У сучасних умовах розвитку соціально-трудова відносин особливого значення набуває колективно-договірне регулювання як один із ключових інструментів узгодження інтересів працівників і роботодавців. Посилення ролі

соціального діалогу, необхідність забезпечення справедливих умов праці та підвищення ефективності управління персоналом обумовлюють активне використання колективних договорів як механізму впливу на процеси стимулювання праці.

Колективно-договірне регулювання виступає важливою складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє формалізувати умови оплати праці, визначити порядок застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, закріпити соціальні гарантії та забезпечити прозорість стимулюючої політики організації. Воно створює правове та організаційне підґрунтя для формування ефективної системи стимулювання, що враховує як економічні можливості підприємства, так і потреби працівників.

Значущість колективно-договірного регулювання полягає також у його здатності забезпечувати баланс інтересів сторін трудових відносин, сприяти зниженню рівня конфліктності та підвищенню соціальної стабільності в організації. У цьому контексті колективний договір розглядається не лише як нормативний документ, але і як інструмент стратегічного управління стимулюванням праці, що визначає ключові підходи до формування мотиваційної політики підприємства.

Отже, дослідження ролі колективно-договірного регулювання у системі стимулювання праці є важливим етапом обґрунтування ефективних механізмів управління персоналом, що спрямовані на підвищення результативності діяльності працівників та забезпечення сталого розвитку організації.

Колективно-договірне регулювання є важливим елементом системи соціально-трудова відносин, що забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавців на основі принципів соціального партнерства. У науковій літературі воно розглядається як особлива форма регулювання трудових відносин, яка здійснюється шляхом укладення колективних договорів і угод, що

визначають умови праці, оплати, соціального забезпечення та стимулювання персоналу на рівні конкретної організації.

Сутність колективно-договірного регулювання полягає у встановленні взаємних зобов'язань сторін трудових відносин щодо забезпечення належних умов праці та справедливої винагороди за виконану роботу. Воно виступає не лише правовим механізмом регламентації трудових відносин, але й ефективним інструментом управління персоналом, що дозволяє формувати прозору та обґрунтовану систему стимулювання праці.

Зміст колективно-договірного регулювання охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із організацією трудового процесу, оплатою праці, умовами та охороною праці, соціальними гарантіями, розвитком персоналу та іншими аспектами діяльності організації. Особливе місце в його структурі займають положення, що визначають механізми матеріального і нематеріального стимулювання працівників, зокрема системи оплати праці, преміювання, надання соціальних пільг, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Функціональне призначення колективно-договірного регулювання проявляється через виконання низки взаємопов'язаних функцій. Регулятивна функція полягає у встановленні норм і правил поведінки сторін трудових відносин, соціальна – у забезпеченні захисту прав працівників і підвищенні рівня їх соціальної захищеності, мотиваційна – у створенні умов для підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, стабілізуюча – у зниженні рівня конфліктності та забезпеченні соціальної стабільності в колективі.

Таким чином, колективно-договірне регулювання виступає важливим інструментом управління стимулюванням праці, який забезпечує формалізацію умов застосування стимулів, підвищує прозорість управлінських рішень та сприяє формуванню ефективної системи мотивації персоналу. Його використання дозволяє не лише врегулювати трудові відносини, але й підвищити

результативність діяльності організації за рахунок більш ефективного використання людського потенціалу.

Важливим аспектом дослідження колективно-договірного регулювання є визначення його нормативно-правової основи, яка забезпечує легітимність та ефективність застосування відповідних механізмів у практиці управління персоналом. В Україні колективно-договірні відносини регулюються системою законодавчих і підзаконних актів, що визначають порядок укладення, зміст та виконання колективних договорів і угод, а також права й обов'язки сторін соціального діалогу.

Нормативно-правова база колективно-договірного регулювання включає Конституцію України, Кодекс законів про працю України, закони України «Про колективні договори і угоди», «Про соціальний діалог в Україні» та інші нормативні акти, що встановлюють загальні принципи регулювання трудових відносин. Вказані документи визначають правові засади укладення колективних договорів, їх обов'язковість для сторін, а також механізми контролю за їх виконанням (табл.1.5).

Колективно-договірне регулювання здійснюється на різних рівнях, зокрема на національному, галузевому та локальному. На національному рівні укладаються генеральні угоди, які визначають загальні принципи соціально-економічної політики та регулювання трудових відносин. Галузевий рівень передбачає укладення галузевих угод, що враховують специфіку окремих сфер економіки. Найбільш конкретизованим є локальний рівень, на якому укладаються колективні договори між роботодавцем і трудовим колективом підприємства, що безпосередньо регламентують умови праці та стимулювання персоналу.

Функціонування колективно-договірного регулювання базується на принципах соціального партнерства, серед яких провідними є рівноправність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, взаємна відповідальність,

прозорість і відкритість переговорного процесу, а також обов'язковість виконання досягнутих домовленостей. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність колективних переговорів та сприяє формуванню стабільних соціально-трудових відносин.

Таблиця 1.5

Нормативно-правова основа колективно-договірного регулювання в Україні

Нормативно-правовий акт	Основний зміст регулювання	Значення для стимулювання праці
Конституція України	Закріплює право на працю, належні умови праці та оплату	Визначає базові соціально-трудові гарантії
Кодекс законів про працю України	Регламентує трудові відносини, оплату праці, робочий час	Встановлює загальні правила стимулювання праці
Закон України «Про колективні договори і угоди»	Визначає порядок укладення та зміст колективних договорів	Дає можливість закріплення системи стимулювання
Закон України «Про соціальний діалог в Україні»	Регламентує взаємодію сторін соціального партнерства	Сприяє узгодженню інтересів у сфері стимулювання
Генеральна угода	Встановлює загальні принципи соціально-економічної політики	Формує базові стандарти стимулювання праці
Галузеві угоди	Враховують специфіку окремих галузей	Конкретизують умови стимулювання
Колективний договір підприємства	Регламентує умови праці, оплати, стимулювання на рівні організації	Є основним інструментом стимулювання персоналу

Отже, нормативно-правова основа колективно-договірного регулювання створює необхідні умови для його практичної реалізації як інструменту управління стимулюванням праці. Вона забезпечує правову визначеність, захист інтересів сторін трудових відносин та сприяє впровадженню ефективних механізмів стимулювання в межах діяльності організації.

Колективний договір виступає ключовим інструментом реалізації колективно-договірного регулювання на рівні підприємства та відіграє важливу роль у формуванні й функціонуванні системи стимулювання праці. Його значення полягає у можливості конкретизації загальних норм трудового

законодавства з урахуванням специфіки діяльності організації, її фінансових можливостей, стратегічних цілей і потреб персоналу.

Сутність колективного договору як інструменту стимулювання праці полягає у закріпленні взаємних зобов'язань сторін щодо умов оплати праці, порядку надання матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальних гарантій та інших заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників. У межах колективного договору визначаються конкретні механізми заохочення персоналу, що сприяє формуванню прозорої, передбачуваної та справедливої системи стимулювання.

Структура колективного договору, як правило, включає розділи, що безпосередньо пов'язані зі стимулюванням праці. До них належать положення щодо системи оплати праці, преміювання, доплат і надбавок, умов матеріального заохочення, соціального забезпечення, розвитку персоналу та організації праці. Саме через ці елементи реалізується вплив колективного договору на мотивацію працівників, їх зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності та підвищенні продуктивності праці.

Важливою перевагою колективного договору є можливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у єдиній системі. З одного боку, він забезпечує встановлення чітких правил щодо оплати праці та винагороди за результати діяльності, а з іншого – створює умови для розвитку персоналу, покращення умов праці, підвищення соціальної захищеності та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Крім того, колективний договір сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками і роботодавцем, оскільки процес його укладення передбачає участь обох сторін та врахування їх інтересів. Це, у свою чергу, знижує рівень конфліктності, підвищує лояльність персоналу та створює передумови для ефективного реалізації стимулюючої політики підприємства.

Резюмуючи зазначимо, що колективний договір є важливим управлінським інструментом, який забезпечує формалізацію та систематизацію заходів стимулювання праці, сприяє узгодженню інтересів сторін трудових відносин та підвищенню ефективності діяльності організації. Його використання дозволяє створити дієву, прозору та адаптовану до умов конкретного підприємства систему стимулювання персоналу.

Висновки до розділу 1

Визначено, що стимулювання праці є важливою складовою системи управління персоналом, яка забезпечує цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників через використання комплексу матеріальних і нематеріальних чинників. Розкриття сутності стимулювання дозволило визначити його як інструмент зовнішнього впливу, що доповнює внутрішні мотиваційні процеси та сприяє досягненню цілей організації.

Встановлено, що аналіз наукових підходів до трактування поняття стимулювання праці засвідчив його багатогранний характер і наявність різних інтерпретацій, які акцентують увагу на економічних, соціальних та психологічних аспектах впливу на працівника. Визначено, що ефективність стимулювання значною мірою залежить від дотримання ключових принципів, зокрема справедливості, системності, прозорості, гнучкості та узгодженості інтересів, які формують основу для побудови дієвої стимулюючої політики.

Дослідження видів стимулювання праці показало, що його класифікація є різноманітною та охоплює матеріальні й нематеріальні, економічні та неекономічні, індивідуальні й колективні, короткострокові та довгострокові форми впливу. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до формування системи стимулювання, який передбачає поєднання різних інструментів з урахуванням специфіки діяльності організації та потреб персоналу.

Встановлено, що формування комплексної системи стимулювання персоналу ґрунтується на інтеграції різних теоретичних підходів, кожен з яких відображає окремі аспекти управлінського впливу на трудову поведінку працівників. Системний підхід забезпечує цілісність і взаємоузгодженість елементів стимулювання, комплексний – передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, стратегічний – орієнтує на досягнення довгострокових цілей організації, адаптивний – забезпечує гнучкість і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, а інституційний – враховує нормативно-правові та договірні механізми регулювання трудових відносин.

Встановлено, що ефективна система стимулювання повинна мати чітко визначену структуру, включати взаємопов'язані елементи та бути інтегрованою у загальну систему управління персоналом. Її формування має здійснюватися з урахуванням внутрішніх особливостей організації, потреб працівників, а також зовнішніх умов функціонування, зокрема ролі колективно-договірного регулювання як важливого інструменту узгодження інтересів сторін соціально-трудових відносин.

Визначено, що колективний договір є важливим управлінським інструментом, який забезпечує формалізацію та систематизацію заходів стимулювання праці, сприяє узгодженню інтересів сторін трудових відносин та підвищенню ефективності діяльності організації. Його використання дозволяє створити дієву, прозору та адаптовану до умов конкретного підприємства систему стимулювання персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА КОЛЕКТИВНО- ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ФК «Здоров'я»

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є одним із найстаріших і водночас найбільш стабільно функціонуючих підприємств фармацевтичної галузі України, історія якого бере початок у 1907 році. Саме тоді у Харкові групою місцевих підприємців було засновано виробництво під назвою «ГАЛЕНІКА», яке спеціалізувалося на виготовленні базових хіміко-фармацевтичних засобів. На початковому етапі діяльності підприємство було невеликим за масштабами та кадровим потенціалом: штат налічував близько 25 працівників, а асортимент продукції включав настоянки, мазі, пластирі та перші форми пресованих лікарських препаратів.

У довоєнний період підприємство поступово розширювало виробничі потужності та асортимент продукції. До початку Другої світової війни номенклатура виготовлюваних лікарських засобів зростає до 139 найменувань, що свідчило про сталий розвиток та зміцнення позицій фабрики на ринку того часу. Водночас воєнні події суттєво вплинули на діяльність підприємства: у 1941 році виробничі потужності разом із частиною персоналу були евакуйовані до Середньої Азії. Попри це, вже у 1944 році виробництво було відновлено в Харкові, що стало важливим етапом відновлення та подальшого розвитку підприємства у післявоєнний період.

У другій половині ХХ століття компанія активно розширювала науково-виробничу базу та впроваджувала нові лікарські засоби у виробництво. Зокрема, у 1968–1989 роках було освоєно та запущено близько 40 нових препаратів, що

відображало поступову модернізацію технологічних процесів і розширення фармацевтичного портфеля.

Початок 1990-х років став періодом трансформації підприємства в умовах переходу до ринкової економіки. З 1991 року воно почало функціонувати на засадах самоокупності та отримало назву «Фармацевтична фірма «Здоров'я». Надалі, у 1997 році, відбулася реорганізація у відкрите акціонерне товариство, а з 2002 року підприємство набуло сучасної організаційно-правової форми – товариство з обмеженою відповідальністю «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Сьогодні ТОВ «ФК «Здоров'я» є потужним виробником лікарських засобів із широким асортиментом продукції, що охоплює основні фармакотерапевтичні групи. За різними оцінками, продуктовий портфель компанії включає від 350 до 470 найменувань лікарських препаратів, що забезпечує її присутність у більшості сегментів фармацевтичного ринку. Підприємство також активно займається розробкою нових лікарських засобів: у портфелі розвитку перебуває понад 50 препаратів, а щороку на ринок виводиться близько 20 нових позицій.

Важливою характеристикою діяльності компанії є відповідність значної частини її продукції державним стандартам у сфері охорони здоров'я. Зокрема, понад 100 лікарських засобів підприємства включено до Національного переліку основних лікарських засобів України, що підтверджує їх соціальну значущість та важливу роль у забезпеченні потреб системи охорони здоров'я.

Отже, ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є сучасним виробником із багаторічною історією, який поєднує традиції фармацевтичного виробництва з інноваційним розвитком, стабільно утримуючи позиції на вітчизняному фармацевтичному ринку.

Сьогодні компанія функціонує як повноцінний фармацевтичний виробничий комплекс із замкнутим циклом, що охоплює розробку, дослідження, виробництво, контроль якості та дистрибуцію лікарських засобів. Підприємство

має розвинену виробничу інфраструктуру, яка дозволяє виготовляти різні лікарські форми, зокрема таблетки, капсули, розчини, мазі, сиропи та інші препарати, що відповідають сучасним вимогам фармацевтичного ринку.

Важливим елементом діяльності компанії є дотримання міжнародних стандартів якості. Виробничі процеси організовані відповідно до вимог належної виробничої практики (GMP), що забезпечує стабільну якість продукції та її безпечність для споживачів. Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва – від вхідної сировини до готової продукції, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити відповідність лікарських засобів нормативним вимогам.

ТОВ «ФК «Здоров'я» також характеризується активною інноваційною політикою. Підприємство інвестує у науково-дослідні розробки, модернізацію технологічного обладнання та розширення асортименту продукції. Це дозволяє йому оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати сучасні фармацевтичні технології та підвищувати конкурентоспроможність власної продукції як на внутрішньому, так і на потенційних зовнішніх ринках.

Організаційна структура компанії є функціональною та орієнтованою на ефективне управління виробничими і бізнес-процесами. Значна увага приділяється кадровому потенціалу: підприємство забезпечує підвищення кваліфікації персоналу, впроваджує сучасні підходи до управління людськими ресурсами та створює умови для професійного розвитку працівників (Додаток Б)

На сучасному етапі розвитку компанія займає помітне місце на фармацевтичному ринку України, забезпечуючи значну частку лікарських засобів вітчизняного виробництва. Її продукція представлена у різних регіонах країни та використовується у державному й приватному секторах охорони здоров'я. Завдяки поєднанню історичного досвіду, виробничих потужностей та інноваційного підходу ТОВ «ФК «Здоров'я» залишається одним із ключових гравців фармацевтичної галузі України.

Важливим етапом дослідження загальної характеристики діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є оцінка його фінансових результатів, оскільки саме вони відображають ефективність господарської діяльності підприємства, рівень використання ресурсного потенціалу та загальну динаміку розвитку. Аналіз фінансових показників дає змогу виявити тенденції зміни доходів, витрат і прибутковості, що є необхідним для подальшого обґрунтування управлінських рішень у сфері стимулювання праці та формування ефективної системи колективно-договірного регулювання.

З метою оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства за 2021–2023 роки (табл.2.1) розглянемо основні показники доходів, витрат і прибутку, а також їх динаміку та відхилення.

Проведений аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «ФК «Здоров'я» за 2021–2023 роки свідчить про неоднозначні тенденції розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, що вказує на розширення ринкової присутності та стабільний попит на продукцію компанії. З іншого боку, зростання собівартості та адміністративних витрат негативно вплинуло на формування валового прибутку, який має тенденцію до зниження.

Водночас фінансовий результат від операційної діяльності демонструє відносну стабільність із незначними коливаннями, що свідчить про загалом ефективне управління основними процесами. Чистий фінансовий результат характеризується незначним зниженням у порівнянні з 2021 роком, однак залишається стабільним у динаміці останнього року дослідження.

Отримані результати підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, що безпосередньо пов'язано з формуванням дієвої системи стимулювання праці в межах колективно-договірного регулювання.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та відхилень основних показників фінансових результатів (2021–2023 рр.)

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2023 р. до 2021 р.)	Відносне відхилення (2023 р. до 2021 р.), %	Відхилення (2023 р. до 2022 р.)	Відносне відхилення (2023 р. до 2022 р.), %
Чистий дохід від реалізації	2 945 164	3 009 645	3 105 572	+160 408	+5,45%	+95 927	+3,19%
Собівартість реалізованої продукції	-2 541 763	-2 666 533	-2 770 797	-229 034	+9,01%	-104 264	+3,91%
Валовий прибуток	403 401	343 112	334 775	-68 626	-17,01%	-8 337	-2,43%
Адміністративні витрати	-63 396	-77 165	-93 158	-29 762	+46,95%	-15 993	+20,73%
Витрати на збут	-162 373	-173 315	-175 000	-12 627	+7,78%	-1 685	+0,97%
Фінансовий результат операційної діяльності від	595 242	656 160	649 617	+54 375	+9,13%	-6 543	-1,00%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	811 512	728 198	729 617	-81 895	-10,10%	+1 419	+0,19%

Наступним етапом аналізу діяльності ТОВ «ФК «Здоров'я» є дослідження стану та ефективності використання основних засобів як ключового елементу виробничого потенціалу підприємства. Саме основні засоби формують матеріально-технічну базу виробництва, визначають можливості розширення обсягів діяльності та безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці.

З метою оцінки змін у майновому стані підприємства проаналізовано динаміку, склад і структуру основних засобів за 2021–2023 роки, що дозволяє виявити тенденції їх оновлення, вибуття та ступінь залежності від залучених активів (табл.2.2).

Проведений аналіз свідчить про наявність тенденції до скорочення загальної вартості основних засобів ТОВ «ФК «Здоров'я» протягом 2021–2023 років. Загальне зменшення вартості активів може бути наслідком як фізичного та морального зносу основних фондів, так і недостатнього рівня інвестицій у їх оновлення або модернізацію.

Структурний аналіз показує, що підприємство переважно використовує власні основні засоби, тоді як частка орендованих активів є незначною та має тенденцію до скорочення. Це свідчить про відносну автономність підприємства у формуванні виробничої бази та низький рівень залежності від зовнішніх джерел забезпечення активами.

Домінуючу частку в структурі основних засобів займають активи виробничого призначення, що є характерним для підприємств фармацевтичної галузі. При цьому спостерігається зниження їх вартості, що може негативно впливати на виробничі можливості підприємства у довгостроковій перспективі. Водночас частка невиробничих основних засобів залишається незначною та стабільною, що свідчить про орієнтацію підприємства на основну діяльність.

Таблиця 2.2

Основні засоби ТОВ «ФК «Здоров'я»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)			Орендовані основні засоби (тис. грн)			Основні засоби, усього (тис. грн)			Структура, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021р .	2022р.	2023р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.
1. Виробничого призначення:	465890	438733	398338	5120	4485	2 162	471010	443218	400500	99,2	99,0
будівлі та споруди	302450	285101	251149	0	0	0	302450	285101	251149	63,7	62,1
машини та обладнання	128640	121709	115305	0	0	0	128640	121709	115305	27,1	28,5
транспортні засоби	21850	20592	19759	5120	4485	2162	26970	25077	21921	5,7	5,42
земельні ділянки	0	0	727	0	0	0	0	0	727	0,0	0,18
інші	12 950	11 331	11398	0	0	0	12950	11 331	11398	2,7	2,82
2. Невиробничого призначення:	3780	4179	3 868	0	0	0	3780	4 179	3868	0,8	1,0
будівлі та споруди	1 920	2 122	2026	0	0	0	1920	2 122	2026	0,4	0,50
машини та обладнання	780	859	732	0	0	0	780	859	732	0,16	0,18
транспортні засоби	230	250	216	0	0	0	230	250	216	0,05	0,05
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,00
інвестиційна нерухомість	410	432	419	0	0	0	410	432	419	0,09	0,10
інші	440	516	475	0	0	0	440	516	475	0,09	0,12
Усього	469670	442912	402206	5 120	4 485	2162	47490	447 397	404368	100	100

Виявлені тенденції актуалізують необхідність підвищення ефективності управління основними засобами, модернізацію та раціональне використання, що є важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення результативності праці персоналу.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є одним із провідних підприємств фармацевтичної галузі України з тривалою історією розвитку, сформованою виробничою базою та значним асортиментом лікарських засобів. Підприємство характеризується стабільною присутністю на ринку, широкою номенклатурою продукції та активною інноваційною діяльністю, що забезпечує його конкурентоспроможність.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку доходів від реалізації продукції, що вказує на збереження попиту та розширення обсягів діяльності. Водночас встановлено зростання собівартості продукції та адміністративних витрат, що негативно вплинуло на величину валового прибутку. Незважаючи на це, підприємство зберігає прибутковість та відносну стабільність фінансових результатів, що свідчить про достатній рівень ефективності операційної діяльності.

Дослідження стану основних засобів показало наявність тенденції до зниження їх загальної вартості, що може бути пов'язано з процесами зносу та недостатнім рівнем оновлення матеріально-технічної бази. При цьому підприємство переважно використовує власні основні засоби, а частка орендованих активів є незначною. У структурі основних засобів домінують активи виробничого призначення, що відповідає специфіці діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ФК «Здоров'я» має достатній виробничий та фінансовий потенціал для подальшого розвитку, однак потребує підвищення ефективності управління витратами, оновлення основних засобів та оптимізації використання ресурсів.

Виявлені особливості функціонування підприємства створюють підґрунтя для подальшого дослідження системи стимулювання праці, зокрема в контексті колективно-договірного регулювання, що є важливим чинником підвищення ефективності діяльності та мотивації персоналу.

2.2 Аналіз діючої системи стимулювання праці персоналу ТОВ «ФК Здоров'я»

Основними цілями системи стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я» є підвищення продуктивності праці, забезпечення високої якості виготовленої продукції та утримання кваліфікованого персоналу. Досягнення цих цілей передбачає створення таких умов, за яких працівники будуть зацікавлені у досягненні високих результатів, дотриманні стандартів якості та довгостроковій співпраці з підприємством.

Нормативна основа системи стимулювання праці на підприємстві у ТОВ «ФК «Здоров'я» подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Нормативна основа системи стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я»

Нормативний документ	Зміст та призначення	Роль у системі стимулювання праці
Колективний договір	Регламентує умови оплати праці, порядок преміювання, надання соціальних гарантій і компенсацій	Узгоджує інтереси роботодавця та працівників, забезпечує правову визначеність і виступає ключовим інструментом стимулювання
Положення про оплату праці	Визначає структуру заробітної плати, умови нарахування основної та додаткової оплати, порядок встановлення тарифних ставок, надбавок і доплат	Формує механізми матеріального стимулювання та є базою для побудови системи винагороди персоналу
Внутрішні регламенти та локальні нормативні акти	Регулюють порядок преміювання, оцінювання результатів діяльності працівників, дисциплінарну відповідальність і заохочення	Деталізують та забезпечують практичну реалізацію стимулювання праці на підприємстві

Матеріальне стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я» є ключовим елементом системи мотивації персоналу та виступає основним інструментом впливу на результати трудової діяльності працівників. Воно реалізується через систему оплати праці, преміювання, а також надання різноманітних доплат, надбавок і соціальних гарантій.

Основу матеріального стимулювання становить заробітна плата, яка має багатокомпонентну структуру та включає базову і додаткову частини. Базовою складовою є посадовий оклад, що встановлюється відповідно до займаної посади, рівня кваліфікації працівника та складності виконуваних робіт. Оклад забезпечує гарантований рівень доходу та виконує стабілізуючу функцію у системі стимулювання.

Додаткова частина заробітної плати формується за рахунок премій, доплат і надбавок, які мають стимулюючий характер. Премії є важливим інструментом заохочення працівників і нараховуються залежно від результатів їхньої діяльності. Як правило, вони пов'язані з виконанням виробничих планів, досягненням встановлених показників якості продукції, дотриманням технологічної дисципліни та обсягами виробництва.

Доплати і надбавки застосовуються з метою компенсації особливих умов праці або додаткового навантаження. Зокрема, можуть надаватися доплати за роботу у шкідливих умовах, за інтенсивність праці, суміщення професій, а також надбавки за стаж роботи чи високий рівень професійної майстерності. Такі виплати підвищують зацікавленість працівників у тривалій роботі на підприємстві та сприяють формуванню стабільного кадрового складу.

Структуру заробітної плати працівників ТОВ «ФК «Здоров'я» подано в таблиці 2.4.

Отже, матеріальне стимулювання праці на ТОВ «ФК «Здоров'я» має комплексний характер і охоплює різні форми грошового заохочення. Водночас наявні певні недоліки, зокрема недостатня індивідуалізація преміювання, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення даної системи.

Структура заробітної плати працівників ТОВ «ФК «Здоров'я»

Складова заробітної плати	Характеристика	Роль у стимулюванні
Посадовий оклад	Фіксована частина оплати праці	Забезпечує стабільність доходу
Премії	Змінна частина, залежить від результатів роботи	Стимулює до підвищення продуктивності
Доплати	За особливі умови праці	Компенсує додаткові навантаження
Надбавки	За стаж, кваліфікацію, інтенсивність	Заохочує професійний розвиток

Нематеріальне стимулювання праці є важливою складовою системи мотивації персоналу, яка спрямована на задоволення соціальних, професійних та психологічних потреб працівників. На відміну від матеріального стимулювання, воно не передбачає прямої грошової винагороди, однак відіграє значну роль у формуванні лояльності персоналу, підвищенні рівня задоволеності працею та створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У ТОВ «ФК «Здоров'я» елементи нематеріального стимулювання представлені, проте їх розвиток має обмежений характер і не формує цілісної системи мотиваційного впливу (табл.2.5).

Отже, аналіз нематеріального стимулювання праці свідчить, що на підприємстві наявні окремі його елементи, однак вони не інтегровані у єдину ефективну систему. Нематеріальні стимули використовуються обмежено та мають допоміжний характер, поступаючи за значенням матеріальному стимулюванню. Це знижує загальну ефективність мотиваційного механізму та вказує на необхідність посилення ролі нематеріальних чинників у системі стимулювання праці персоналу.

Аналіз нематеріальних інструментів стимулювання праці у ТОВ «ФК
«Здоров'я»

Інструмент нематеріального стимулювання	Характеристика на підприємстві	Виявлені проблеми	Вплив на мотивацію
Моральне заохочення (подяки, грамоти, відзначення)	Застосовується для визнання трудових досягнень працівників	Має епізодичний, несистемний характер	Знижений мотиваційний ефект через відсутність регулярності
Кар'єрне зростання та професійний розвиток	Існують можливості підвищення кваліфікації та набуття досвіду	Відсутні чіткі механізми планування кар'єри, прозорі критерії просування та система оцінювання	Обмежений стимулюючий вплив
Умови праці та соціальні гарантії	Відповідають вимогам галузі, забезпечують безпеку та стабільність зайнятості	Недостатнє використання можливостей покращення (гнучкі форми зайнятості, додаткові бонуси)	Помірний рівень мотивації
Корпоративна культура	Базується на стабільності, дисципліні та орієнтації на результат	Недостатній розвиток заходів щодо залученості персоналу, командної роботи та корпоративної ідентичності	Корпоративна культура

З метою узагальнення результатів аналізу діючої системи стимулювання праці було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити можливості вдосконалення та потенційні загрози (табл. 2.6).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система стимулювання праці на підприємстві має достатню основу для ефективного функціонування, однак потребує вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення її гнучкості, результативності та орієнтації на індивідуальні досягнення працівників. Виявлені можливості створюють передумови для формування більш ефективної та комплексної системи стимулювання праці, що буде враховувати як економічні, так і соціальні аспекти мотивації персоналу.

SWOT-аналіз системи стимулювання праці ТОВ «ФК «Здоров'я»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільна система оплати праці Наявність премій і доплат Соціальні гарантії та виплати Низька залежність від зовнішніх факторів оплати Нормативне врегулювання (колективний договір)	Формальний характер преміювання Слабка прив'язка винагороди до результатів Недостатня індивідуалізація стимулювання Обмежене використання нематеріальних стимулів Відсутність чітких KPI
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження системи KPI Розвиток нематеріального стимулювання Удосконалення колективного договору Індивідуалізація системи преміювання Підвищення ролі корпоративної культури	Зниження мотивації персоналу Відтік кваліфікованих кадрів Зростання конкуренції на ринку праці Підвищення витрат на персонал Зниження продуктивності праці

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система стимулювання праці на підприємстві має достатню основу для ефективного функціонування, однак потребує вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення її гнучкості, результативності та орієнтації на індивідуальні досягнення працівників. Виявлені можливості створюють передумови для формування більш ефективної та комплексної системи стимулювання праці, що буде враховувати як економічні, так і соціальні аспекти мотивації персоналу.

З метою оцінки ефективності діючої системи стимулювання праці, визначення рівня задоволеності персоналу умовами оплати праці та нематеріальними чинниками мотивації, а також виявлення основних проблем і недоліків у функціонуванні мотиваційного механізму у ТОВ «ФК «Здоров'я» нами було проведено анкетування працівників. Нами було розроблено анкету (Додаток В) та отримані результати дали змогу проаналізувати сприйняття працівниками існуючих стимулів, оцінити їх вплив на трудову активність і продуктивність праці, а також сформулювати обґрунтовані напрями вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві.

У дослідженні взяли участь ТОВ «ФК «Здоров'я», які представляють різні категорії персоналу (виробничий персонал, адміністративні працівники). Опитування проводилося з метою визначення рівня задоволеності системою стимулювання праці та виявлення основних проблем мотивації. Результати анкетування проаналізовано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати анкетування працівників щодо системи стимулювання праці

Питання	Варіант відповіді	%
Задоволеність зарплатою	повністю	24%
	частково	48%
	ні	28%
Справедливість премій	так	20%
	частково	44%
	ні	36%
Зрозумілість премій	так	32%
	частково	40%
	ні	28%
Основний мотиватор	зарплата	52%
	премії	20%
	стабільність	16%
	інше	12%
Зв'язок “результат–винагорода”	так	28%
	частково	36%
	ні	36%
Задоволеність умовами праці	повністю	40%
	частково	44%
	ні	16%
Нематеріальні стимули	так	16%
	частково	36%
	ні	48%
Вплив колдоговору	так	20%
	частково	32%
	ні	48%

Отримані результати свідчать про середній рівень задоволеності працівників системою стимулювання праці. Зокрема, лише 24% респондентів повністю задоволені рівнем заробітної плати, тоді як більшість (48%) оцінює її лише частково позитивно, а 28% – незадоволені.

Оцінка системи преміювання є переважно критичною: лише 20% працівників вважають її справедливою, тоді як 36% – негативно оцінюють її функціонування. Це підтверджує висновок про формальний характер преміювання.

Важливим є те, що лише 28% працівників чітко відчують зв'язок між результатами своєї праці та отриманою винагородою, тоді як 36% взагалі не бачать такого зв'язку. Це свідчить про низьку ефективність стимулюючого механізму.

Аналіз мотивуючих факторів показав, що домінуючу роль відіграють матеріальні стимули – заробітна плата (52%) та премії (20%). Нематеріальні фактори мають значно менший вплив, що підтверджує їх недостатній розвиток.

Окремо слід зазначити, що 48% працівників вважають нематеріальне стимулювання недостатнім, а майже половина респондентів не відчуває впливу колективного договору на власну мотивацію. Це свідчить про обмежену роль колективно-договірного регулювання у стимулюванні праці.

Оцінка ефективності системи стимулювання праці на підприємстві передбачає визначення ступеня її впливу на результати діяльності персоналу та загальні показники функціонування підприємства. У сучасних умовах ефективна система мотивації має забезпечувати не лише стабільність трудових процесів, а й сприяти підвищенню продуктивності праці, якості продукції та досягненню стратегічних цілей організації.

Аналіз діючої системи стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я» свідчить, що вона загалом забезпечує базовий рівень мотивації працівників та підтримує стабільність виробничої діяльності. Це проявляється у відносно стабільних фінансових результатах підприємства, збереженні обсягів виробництва та забезпеченні безперервності виробничого процесу. Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата та премії, виступають основним фактором, що впливає на трудову активність працівників.

Водночас вплив системи стимулювання на продуктивність праці є обмеженим. Незважаючи на наявність преміальних виплат, їхня ефективність знижується через недостатню диференціацію залежно від індивідуальних результатів працівників. Відсутність чітких показників оцінювання

ефективності праці призводить до того, що стимулюючий механізм не повною мірою виконує свою функцію підвищення результативності.

Перелік основних проблем функціонування системи стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я» наведено на рис. 2.1.

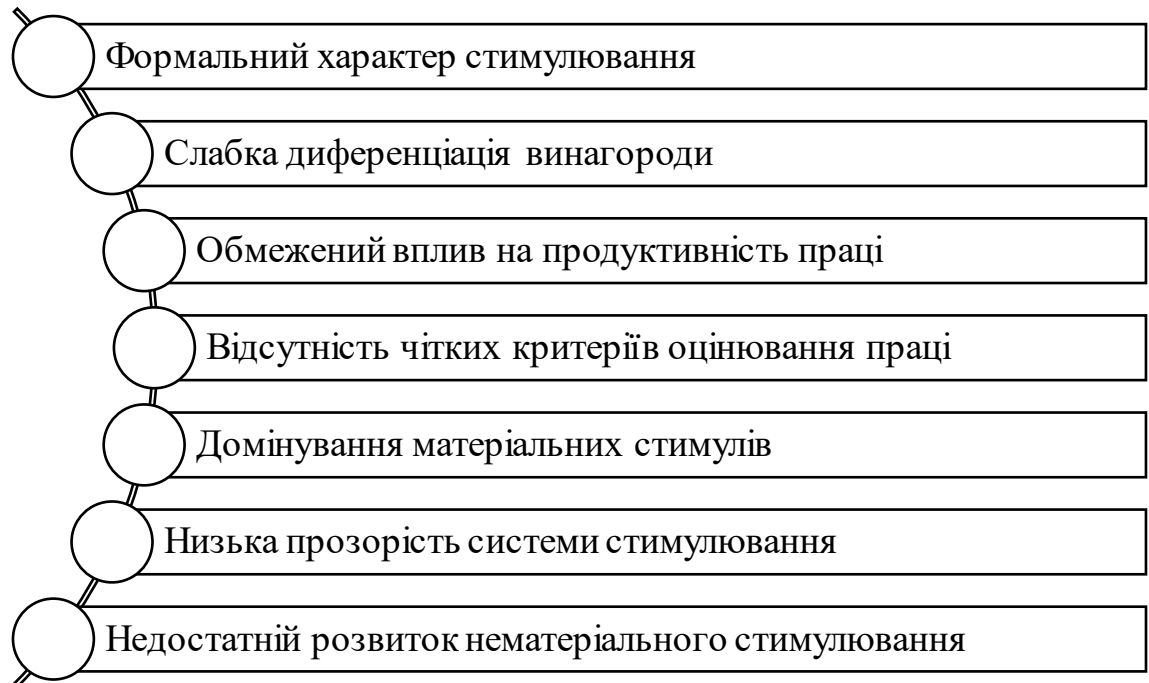


Рис. 2.1 Перелік основних проблем функціонування системи стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я»

Отже, проведена оцінка свідчить, що система стимулювання праці на ТОВ «ФК «Здоров'я» виконує базову функцію підтримання трудової активності, однак має обмежену ефективність у підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних результатів. Виявлені недоліки зумовлюють необхідність її вдосконалення, зокрема шляхом посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, а також розширення використання нематеріальних стимулів.

Резюмуючи зазначимо, проведений аналіз діючої системи стимулювання праці персоналу ТОВ «ФК «Здоров'я» дозволив встановити, що на підприємстві сформовано певну мотиваційну систему, яка базується переважно на матеріальних інструментах впливу та забезпечує базовий рівень трудової активності працівників. Вона включає організаційно оформлену

систему оплати праці, преміювання та соціальних гарантій, що сприяє підтриманню стабільності виробничої діяльності. Водночас виявлено, що ефективність функціонування цієї системи є недостатньою. Основними проблемами є формальний характер преміювання, слабка залежність винагороди від індивідуальних результатів праці, а також обмежене використання нематеріальних стимулів. Результати анкетування додатково підтвердили середній рівень задоволеності працівників та наявність проблем у сфері мотивації.

2.3 Оцінка ефективності колективного договору у сфері стимулювання праці ТОВ «ФК Здоров'я»

Колективний договір є ключовим внутрішнім нормативним документом підприємства, що визначає основні засади регулювання трудових відносин, у тому числі у сфері стимулювання праці. Його зміст відображає узгоджені позиції роботодавця та працівників щодо умов оплати праці, системи преміювання, соціальних гарантій і компенсацій, що дозволяє оцінити рівень розвитку мотиваційного механізму на підприємстві.

Аналіз колективного договору ТОВ «ФК «Здоров'я» свідчить, що в ньому передбачено основні елементи системи стимулювання праці, однак ступінь їх деталізації та ефективності є різним.

Зокрема, положення щодо оплати праці містять визначення базових принципів формування заробітної плати, структури виплат та загальних умов їх нарахування. Це забезпечує необхідний рівень регламентації та відповідає вимогам чинного законодавства.

Питання преміювання також відображені у колективному договорі, однак їх зміст має переважно загальний характер. Відсутність чітких критеріїв і показників оцінювання результатів праці знижує ефективність преміювання як інструменту матеріального стимулювання.

Щодо соціальних гарантій, колективний договір передбачає окремі види пільг і компенсацій, проте їх обсяг є обмеженим і не повною мірою враховує сучасні потреби працівників, що знижує їх роль у системі нематеріального стимулювання.

Аналіз змісту колективного договору у частині стимулювання праці подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз змісту колективного договору у частині стимулювання праці

Напрямок	Зміст регулювання у колективному договорі	Рівень формалізації	Оцінка ефективності	Виявлені недоліки
Оплата праці	Визначено загальні принципи формування заробітної плати, структура виплат, умови нарахування	Високий	Достатній	Обмежена гнучкість, відсутність прив'язки до індивідуальних результатів
Преміювання	Передбачено можливість преміювання працівників за результати роботи	Середній	Низька	Відсутність чітких критеріїв, формальний характер нарахування
Соціальні гарантії	Визначено окремі види пільг і компенсацій	Низький /частковий	Обмежена	Недостатній обсяг гарантій, не враховано сучасні потреби персоналу

Отже, колективний договір на підприємстві виконує базову регулятивну функцію у сфері стимулювання праці, проте його потенціал як інструменту мотивації використовується не в повній мірі. Це зумовлює необхідність його подальшого вдосконалення шляхом конкретизації умов преміювання, розширення соціальних гарантій та підвищення прозорості механізмів стимулювання.

Оцінка ефективності колективного договору передбачає визначення ступеня його впливу на мотивацію працівників та результати їхньої трудової діяльності. У сучасних умовах колективний договір має виконувати не лише

регулятивну, але й стимулюючу функцію, виступаючи інструментом підвищення продуктивності праці та залученості персоналу.

Аналіз змісту та практики застосування колективного договору на ТОВ «ФК «Здоров'я» свідчить, що він частково виконує мотиваційну функцію. З одного боку, наявність положень щодо оплати праці, преміювання та соціальних гарантій створює базові умови для стимулювання персоналу. З іншого боку, реальний вплив цих положень на поведінку працівників є обмеженим.

Рівень впливу колективного договору на працівників можна оцінити як помірний. Працівники сприймають його переважно як формальний документ, що закріплює вже існуючі умови праці, а не як інструмент, який безпосередньо впливає на рівень їх доходів чи можливості професійного розвитку.

Серед основних проблем ефективності колективного договору доцільно виділити: декларативний характер положень, що проявляється у відсутності конкретних механізмів реалізації задекларованих норм; відсутність системи ключових показників ефективності (KPI), які б забезпечували зв'язок між результатами праці та винагородою; низький рівень гнучкості, що ускладнює адаптацію умов стимулювання до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства.

Отже, колективний договір на підприємстві виконує переважно формально-регулятивну функцію, тоді як його потенціал як інструменту мотивації використовується недостатньо ефективно.

Резюмуючи зазначимо, що колективний договір на ТОВ «ФК «Здоров'я» відіграє важливу роль у системі управління персоналом, виконуючи передусім регулятивну функцію та забезпечуючи стабільність трудових відносин. Його положення охоплюють основні аспекти стимулювання праці, зокрема оплату праці, преміювання та соціальні гарантії, що створює базові умови для функціонування мотиваційного механізму.

Водночас встановлено, що потенціал колективного договору як інструменту стимулювання використовується недостатньо ефективно. Його

положення мають переважно декларативний характер, не містять чітких критеріїв оцінювання результатів праці та не забезпечують належного зв'язку між трудовими досягненнями працівників і рівнем їх винагороди. Відсутність системи ключових показників ефективності, а також низький рівень гнучкості обмежують можливості адаптації стимулюючих механізмів до сучасних умов господарювання.

Встановлено, що колективний договір позитивно впливає на стабільність персоналу та соціальну захищеність працівників, проте його вплив на підвищення продуктивності праці та фінансових результатів діяльності підприємства є обмеженим. Це свідчить про домінування підтримуючої функції над стимулюючою.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність удосконалення змісту колективного договору шляхом посилення його мотиваційної спрямованості, впровадження прозорих механізмів оцінювання результатів праці, розширення системи нематеріального стимулювання та підвищення гнучкості умов стимулювання. Зазначені напрями мають стати основою для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці на підприємстві, що розглядатимуться у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

З'ясовано, що ТОВ «ФК «Здоров'я» має достатній виробничий та фінансовий потенціал для подальшого розвитку, однак потребує підвищення ефективності управління витратами, оновлення основних засобів та оптимізації використання ресурсів. Виявлені особливості функціонування підприємства створюють підґрунтя для подальшого дослідження системи стимулювання праці, зокрема в контексті колективно-договірного регулювання, що є важливим чинником підвищення ефективності діяльності та мотивації персоналу.

Встановлено, що у ТОВ «ФК «Здоров'я» сформовано певну мотиваційну систему, яка базується переважно на матеріальних інструментах впливу та забезпечує базовий рівень трудової активності працівників. Вона включає організаційно оформлену систему оплати праці, преміювання та соціальних гарантій, що сприяє підтриманню стабільності виробничої діяльності. Водночас виявлено, що ефективність функціонування цієї системи є недостатньою. Основними проблемами є формальний характер преміювання, слабка залежність винагороди від індивідуальних результатів праці, а також обмежене використання нематеріальних стимулів. Результати анкетування додатково підтвердили середній рівень задоволеності працівників та наявність проблем у сфері мотивації.

З'ясовано, що колективний договір на ТОВ «ФК «Здоров'я» відіграє важливу роль у системі управління персоналом, виконуючи передусім регулятивну функцію та забезпечуючи стабільність трудових відносин. Його положення охоплюють основні аспекти стимулювання праці, зокрема оплату праці, преміювання та соціальні гарантії, що створює базові умови для функціонування мотиваційного механізму. Водночас, потенціал колективного договору як інструменту стимулювання використовується недостатньо ефективно. Його положення мають переважно декларативний характер, не містять чітких критеріїв оцінювання результатів праці та не забезпечують належного зв'язку між трудовими досягненнями працівників і рівнем їх винагороди.

Встановлено, що існує об'єктивна необхідність удосконалення змісту колективного договору шляхом посилення його мотиваційної спрямованості, впровадження прозорих механізмів оцінювання результатів праці, розширення системи нематеріального стимулювання та підвищення гнучкості умов стимулювання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

3.1 Удосконалення моделі комплексної системи стимулювання праці

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, його професійної зацікавленості у результатах праці та готовності досягати стратегічних цілей організації. Для фармацевтичних підприємств питання формування дієвої системи стимулювання праці набуває особливої актуальності, оскільки якість роботи персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, ефективність виробничих процесів та фінансові результати діяльності.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ФК «Здоров'я» дозволив встановити, що на підприємстві сформована система стимулювання праці, яка забезпечує базовий рівень трудової активності працівників та підтримує стабільність виробничої діяльності. Водночас дослідження виявило низку проблем, що негативно впливають на ефективність мотиваційного механізму. Зокрема, преміювання має переважно формальний характер, недостатньо враховуються індивідуальні результати праці, а система нематеріального стимулювання використовується обмежено. Крім того, наявні механізми мотивації недостатньо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства та не забезпечують високого рівня залученості персоналу.

За результатами анкетування працівників встановлено середній рівень задоволеності існуючою системою стимулювання. Найбільш проблемними аспектами працівники визначили недостатню прозорість преміювання, обмежені можливості професійного розвитку, відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці та недостатній рівень морального заохочення. Це свідчить про необхідність формування комплексної системи

стимулювання, яка б поєднувала матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти мотивації.

З огляду на це, удосконалення моделі системи стимулювання праці на ТОВ «ФК «Здоров'я» доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає: посилення взаємозв'язку між результатами праці та рівнем винагороди; впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ); розвиток нематеріальних форм стимулювання; підвищення ролі професійного розвитку персоналу; удосконалення умов праці та корпоративної культури; посилення мотиваційної функції колективного договору.

Основною метою удосконалення системи стимулювання праці є формування результатноорієнтованої моделі управління персоналом, яка забезпечуватиме підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та зростання ефективності діяльності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи стимулювання є впровадження КПІ як інструменту об'єктивного оцінювання результатів діяльності працівників. Використання КПІ дозволить забезпечити прозорий взаємозв'язок між трудовими досягненнями працівників та рівнем їх матеріального заохочення. Для різних категорій персоналу доцільно застосовувати окремі показники ефективності, що враховуватимуть специфіку виконуваних функцій.

Для виробничого персоналу такими показниками можуть бути: виконання виробничого плану; дотримання стандартів якості; рівень браку продукції; дотримання технологічної дисципліни.

Для адміністративного та управлінського персоналу: ефективність організації роботи; виконання планових показників; оптимізація витрат; результативність управлінських рішень.

Одночасно з матеріальним стимулюванням важливого значення набуває розвиток нематеріальної мотивації. Практика сучасного управління персоналом свідчить, що ефективність трудової діяльності значною мірою залежить не лише від рівня оплати праці, а й від соціально-психологічного

клімату, рівня визнання досягнень працівників та можливостей професійного розвитку.

У зв'язку з цим доцільним є: запровадження системи морального заохочення працівників; проведення внутрішніх конкурсів професійної майстерності; організація програм навчання та підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; удосконалення внутрішніх комунікацій; розвиток корпоративної культури підприємства.

Особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню умов праці та профілактиці професійного вигорання працівників. Для фармацевтичних підприємств характерним є високий рівень відповідальності персоналу, значне психологічне навантаження та необхідність постійного дотримання стандартів якості. Тому важливими складовими системи стимулювання повинні стати оптимізація режимів праці та відпочинку, підтримка сприятливого психологічного клімату та забезпечення належних соціально-трудова гарантій.

Напрями удосконалення системи стимулювання праці ТОВ «ФК «Здоров'я» представлено у табличній формі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення системи стимулювання праці ТОВ
«ФК «Здоров'я»

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Удосконалення матеріального стимулювання	Посилення залежності преміювання від результатів праці	Зростання продуктивності праці
Впровадження КРІ	Розробка системи оцінювання ефективності роботи	Підвищення об'єктивності оцінювання
Розвиток нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, розвиток корпоративної культури	Підвищення лояльності персоналу
Професійний розвиток працівників	Навчання та підвищення кваліфікації	Зростання професійної компетентності
Удосконалення умов праці	Оптимізація навантаження та організації праці	Зниження ризику професійного вигорання
Посилення ролі колективного договору	Закріплення мотиваційних механізмів	Підвищення ефективності стимулювання

З метою підвищення ефективності управління персоналом та формування результаторієнтованої системи мотивації на ТОВ «ФК «Здоров'я» запропоновано удосконалену модель комплексної системи стимулювання праці. Її основу становить поєднання матеріальних, нематеріальних, організаційних та соціально-психологічних інструментів впливу на персонал, що забезпечує комплексний підхід до управління трудовою мотивацією працівників підприємства. Структурно модель охоплює ключові компоненти стимулювання, механізми їх реалізації та очікувані результати функціонування системи (рис.3.1).



Рис.3.1. Удосконалена модель комплексної системи стимулювання праці ТОВ «ФК «Здоров'я»

Запропонована модель удосконаленої системи стимулювання праці дозволяє забезпечити більш тісний взаємозв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх винагороди, підвищити прозорість оцінювання

трудової діяльності та посилити мотиваційну спрямованість кадрової політики підприємства. Важливою перевагою моделі є поєднання матеріальних стимулів із заходами професійного розвитку, нематеріальної мотивації та удосконалення умов праці, що сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню кадрової стабільності та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Реалізація запропонованої моделі створює передумови для зростання продуктивності праці, підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Таким чином, нами було обґрунтовано необхідність удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «ФК «Здоров'я» та встановлено, що чинна мотиваційна система потребує посилення результатотоорієнтованості, прозорості оцінювання праці й розширення нематеріальних інструментів впливу на персонал. У результаті дослідження запропоновано удосконалену модель комплексної системи стимулювання праці, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні механізми мотивації, передбачає впровадження KPI, розвиток системи преміювання, професійного навчання, корпоративної культури та удосконалення умов праці. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності, посиленню залученості працівників, покращенню соціально-психологічного клімату та зростанню ефективності діяльності підприємства, формуючи основу для розвитку сучасної результатотоорієнтованої системи управління персоналом у контексті колективно-договірного регулювання.

3.2. Напрями вдосконалення колективного договору як інструменту стимулювання персоналу

У сучасних умовах функціонування підприємств фармацевтичної галузі колективний договір набуває важливого значення як інструмент регулювання соціально-трудоких відносин та забезпечення ефективної системи

стимулювання персоналу. Його роль полягає не лише у нормативному закріпленні трудових гарантій працівників, але й у формуванні механізмів мотивації, які забезпечують підвищення продуктивності праці, кадрової стабільності та рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проведений аналіз засвідчив, що колективний договір ТОВ «ФК «Здоров'я» загалом регламентує основні аспекти організації праці, оплати праці, соціального захисту та преміювання працівників, однак його потенціал як інструменту стимулювання персоналу використовується недостатньо ефективно. Основними недоліками є відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці, формальний характер окремих положень щодо преміювання, недостатній рівень розвитку нематеріального стимулювання та обмежене використання сучасних підходів до мотивації персоналу.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення колективного договору шляхом посилення його мотиваційної функції та адаптації до сучасних умов управління персоналом. Важливим напрямом удосконалення є впровадження у колективний договір системи ключових показників ефективності (КПІ), які дозволять забезпечити прозорий взаємозв'язок між результатами праці працівників і рівнем їх матеріального стимулювання. Використання КПІ сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання трудового внеску працівників, формуванню результатоорієнтованої системи управління персоналом та посиленню зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення колективного договору є також розвиток системи матеріального стимулювання. Доцільним є закріплення у колективному договорі прозорих умов преміювання, визначення конкретних показників результативності праці, а також встановлення механізмів додаткового заохочення працівників за досягнення високих виробничих результатів, професійну ініціативність та якісне виконання посадових обов'язків. Це дозволить посилити мотиваційну спрямованість

системи оплати праці та підвищити рівень відповідальності персоналу за результати своєї діяльності.

Водночас важливим напрямом удосконалення колективного договору є розширення системи нематеріального стимулювання працівників. Доцільним є включення положень щодо морального заохочення персоналу, визнання професійних досягнень, організації програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації, підтримки корпоративної культури та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Практика свідчить, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує більш високий рівень залученості персоналу та позитивно впливає на кадрову стабільність підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити удосконаленню положень колективного договору щодо соціальних гарантій працівників. В умовах підвищеного психологічного навантаження та нестабільності зовнішнього середовища важливого значення набувають заходи підтримки працівників, забезпечення безпечних умов праці, медичного страхування, гнучких режимів роботи та програм профілактики професійного вигорання. Посилення соціальної складової колективного договору сприятиме підвищенню рівня довіри персоналу до підприємства та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Крім того, важливим напрямом удосконалення колективного договору є забезпечення участі працівників у процесі формування та перегляду мотиваційних механізмів. Доцільним є впровадження механізмів зворотного зв'язку, проведення опитувань персоналу, обговорення змін у системі стимулювання та врахування пропозицій працівників при оновленні положень колективного договору. Це сприятиме підвищенню рівня довіри до управлінських рішень і забезпечить більш високий рівень підтримки запропонованих змін з боку персоналу.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення колективного договору доцільно узагальнити їх у табличній формі (табл. 3.2).

Напрями вдосконалення колективного договору ТОВ «ФК «Здоров'я»
як інструменту стимулювання персоналу

Напрямок удосконалення	Зміст запропонованих заходів	Очікуваний результат
Удосконалення системи матеріального стимулювання	Закріплення прозорих умов преміювання, встановлення залежності винагороди від результатів праці	Підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності
Впровадження системи КРІ	Розробка ключових показників ефективності для окремих посад і структурних підрозділів	Об'єктивне оцінювання трудового внеску працівників
Розвиток нематеріального стимулювання	Визнання досягнень працівників, подяки, корпоративні заходи, формування позитивного психологічного клімату	Підвищення лояльності та залученості персоналу
Підтримка професійного розвитку	Організація навчання, тренінгів, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників	Зростання професійної компетентності персоналу
Посилення соціальних гарантій	Розширення соціального пакета, підтримка безпечних умов праці, профілактика професійного вигорання	Зміцнення кадрової стабільності та соціальної захищеності працівників
Удосконалення механізмів зворотного зв'язку	Проведення опитувань персоналу, врахування пропозицій працівників при оновленні колективного договору	Підвищення рівня довіри до управлінських рішень
Підвищення гнучкості колективного договору	Регулярний перегляд положень договору відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища	Адаптивність системи стимулювання до сучасних умов діяльності підприємства

Таким чином, проведене обґрунтування напрямів удосконалення колективного договору ТОВ «ФК «Здоров'я» дозволило визначити його значний потенціал як інструменту стимулювання персоналу та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Встановлено, що підвищення результативності колективно-договірного регулювання потребує посилення мотиваційної складової договору шляхом впровадження прозорих критеріїв оцінювання праці, розширення системи матеріального й нематеріального стимулювання, розвитку соціальних гарантій та забезпечення чіткого взаємозв'язку між результатами праці й рівнем винагороди працівників.

Запропоновані напрями вдосконалення сприятимуть формуванню більш гнучкої, соціально орієнтованої та результатоморієнтованої системи стимулювання праці, що забезпечить підвищення мотивації персоналу, зміцнення кадрової стабільності, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та створить передумови для підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства.

3.3. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах функціонування фармацевтичних підприємств особливого значення набуває оцінювання соціально-економічної ефективності заходів, спрямованих на удосконалення системи стимулювання праці персоналу. Ефективна мотиваційна політика забезпечує не лише підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності підприємства, але й сприяє зміцненню кадрової стабільності, розвитку професійного потенціалу працівників та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Проведене дослідження засвідчило, що на ТОВ «ФК «Здоров'я» існує необхідність удосконалення системи стимулювання праці та підвищення ролі колективного договору як інструменту мотивації персоналу. У зв'язку з цим у роботі запропоновано комплекс заходів, який передбачає впровадження КРІ, удосконалення системи преміювання, розвиток нематеріального стимулювання, організацію професійного навчання та посилення соціальних гарантій працівників.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів доцільно здійснити розрахунок витрат на їх впровадження та прогнозованого економічного ефекту від реалізації удосконаленої системи стимулювання праці.

До складу витрат включено: витрати на преміальний фонд; організацію навчання персоналу; впровадження системи КРІ; заходи нематеріального стимулювання; організаційні витрати, пов'язані із реалізацією мотиваційної програми.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів забезпечить: підвищення продуктивності праці персоналу; зростання обсягів реалізації продукції; зниження плинності кадрів; скорочення втрат робочого часу; підвищення рівня залученості працівників; покращення якості управління персоналом.

За результатами проведених розрахунків прогнозується, що впровадження удосконаленої системи стимулювання праці забезпечить підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ФК «Здоров'я» на 8 %. Враховуючи, що чистий дохід підприємства у 2023 році становив 3 105 572 грн, прогнозований приріст доходу розраховується за формулою:

$$\Delta D = 3\,105\,572 \times 8 : 100 = 248\,446$$

Отже, прогнозований приріст доходу підприємства становитиме 248 446 грн.

Для визначення очікуваного економічного ефекту враховано, що чистий ефект становитиме 45 % від прогнозованого приросту доходу підприємства.

$$E = 248\,446 \times 0.45 = 111\,801$$

Таким чином, очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 1 111 801 грн.

Для оцінювання ефективності заходів визначимо коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_e = 1\,111\,801 : 1\,000\,000 = 1.11$$

Отриманий результат свідчить про те, що на кожен 1 грн витрат підприємство може отримати 1,11 грн економічного ефекту.

Термін окупності запропонованих заходів визначається за формулою:

$$T = 1\,000\,000 : 1\,111\,801 = 0.90$$

Отже, термін окупності становить приблизно 0,9 року, що свідчить про економічну доцільність та практичну результативність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві. Узагальнений розрахунок відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок соціально-економічної ефективності впровадження
удосконаленої системи стимулювання праці ТОВ «ФК «Здоров'я»**

Показник	Розрахунок	Значення
Витрати на впровадження заходів		
Преміальний фонд	120 осіб × 500 грн × 12 міс.	720 000 грн
Навчання персоналу	120 осіб × 1 000 грн	120 000 грн
Впровадження КРІ	Розробка системи та моніторинг	80 000 грн
Програми нематеріального стимулювання	Корпоративні заходи, внутрішні комунікації	45 000 грн
Організаційні витрати	Підготовка документації та впровадження	35 000 грн
Загальні витрати		1 000 000 грн
Розрахунок економічного ефекту		
Чистий дохід підприємства	2023 рік	3 105 572 грн
Прогнозоване зростання продуктивності праці		8 %
Приріст доходу	$3\,105\,572 \times 8 / 100$	248 446 грн
Частка чистого економічного ефекту	45 % від приросту доходу	111 801 грн
Показники ефективності		
Коефіцієнт економічної ефективності	$1\,111\,801 / 1\,000\,000$	1,11
Термін окупності	$1\,000\,000 / 1\,111\,801$	0,90 року

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження удосконаленої системи стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я». Незважаючи на необхідність здійснення витрат у розмірі 1 млн грн, прогнозований економічний ефект перевищує обсяг вкладених ресурсів та становить понад 1,1 млн грн. Коефіцієнт економічної ефективності на рівні 1,11 підтверджує, що кожна вкладена гривня забезпечить підприємству 1,11 грн економічного результату. Водночас термін окупності менше одного року свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та практичну результативність запропонованих заходів. Крім прямого економічного ефекту,

реалізація запропонованої системи стимулювання сприятиме підвищенню мотивації працівників, зміцненню кадрової стабільності, покращенню якості роботи персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано необхідність удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «ФК «Здоров'я» та встановлено, що чинна мотиваційна система потребує посилення результатоорієнтованості, прозорості оцінювання праці й розширення нематеріальних інструментів впливу на персонал. У результаті дослідження запропоновано удосконалену модель комплексної системи стимулювання праці, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні механізми мотивації, передбачає впровадження КРІ, розвиток системи преміювання, професійного навчання, корпоративної культури та удосконалення умов праці. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності, посиленню залученості працівників, покращенню соціально-психологічного клімату та зростанню ефективності діяльності підприємства, формуючи основу для розвитку сучасної результатоорієнтованої системи управління персоналом у контексті колективно-договірного регулювання.

Проведене обґрунтування напрямів удосконалення колективного договору ТОВ «ФК «Здоров'я» дозволило визначити його значний потенціал як інструменту стимулювання персоналу та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Встановлено, що підвищення результативності колективно-договірного регулювання потребує посилення мотиваційної складової договору шляхом впровадження прозорих критеріїв оцінювання праці, розширення системи матеріального й нематеріального стимулювання, розвитку соціальних гарантій та забезпечення чіткого взаємозв'язку між результатами праці й рівнем винагороди працівників.

Запропоновані напрями вдосконалення сприятимуть формуванню більш гнучкої, соціально орієнтованої та результаторієнтованої системи стимулювання праці, що забезпечить підвищення мотивації персоналу, зміцнення кадрової стабільності, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та створить передумови для підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження удосконаленої системи стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я». Незважаючи на необхідність здійснення витрат у розмірі 1 млн грн, прогнозований економічний ефект перевищує обсяг вкладених ресурсів та становить понад 1,1 млн грн. Коефіцієнт економічної ефективності на рівні 1,11 підтверджує, що кожна вкладена гривня забезпечить підприємству 1,11 грн економічного результату. Водночас термін окупності менше одного року свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та практичну результативність запропонованих заходів. Крім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованої системи стимулювання сприятиме підвищенню мотивації працівників, зміцненню кадрової стабільності, покращенню якості роботи персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Визначено, що стимулювання праці є важливою складовою системи управління персоналом, яка забезпечує цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників через використання комплексу матеріальних і нематеріальних чинників. Розкриття сутності стимулювання дозволило визначити його як інструмент зовнішнього впливу, що доповнює внутрішні мотиваційні процеси та сприяє досягненню цілей організації.

Встановлено, що аналіз наукових підходів до трактування поняття стимулювання праці засвідчив його багатогранний характер і наявність різних інтерпретацій, які акцентують увагу на економічних, соціальних та психологічних аспектах впливу на працівника. Визначено, що ефективність стимулювання значною мірою залежить від дотримання ключових принципів, зокрема справедливості, системності, прозорості, гнучкості та узгодженості інтересів, які формують основу для побудови дієвої стимулюючої політики.

Дослідження видів стимулювання праці показало, що його класифікація є різноманітною та охоплює матеріальні й нематеріальні, економічні та неекономічні, індивідуальні й колективні, короткострокові та довгострокові форми впливу. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до формування системи стимулювання, який передбачає поєднання різних інструментів з урахуванням специфіки діяльності організації та потреб персоналу.

Встановлено, що формування комплексної системи стимулювання персоналу ґрунтується на інтеграції різних теоретичних підходів, кожен з яких відображає окремі аспекти управлінського впливу на трудову поведінку працівників. Системний підхід забезпечує цілісність і взаємоузгодженість елементів стимулювання, комплексний – передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, стратегічний – орієнтує на досягнення довгострокових цілей організації, адаптивний – забезпечує гнучкість і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, а інституційний –

враховує нормативно-правові та договірні механізми регулювання трудових відносин.

Встановлено, що ефективна система стимулювання повинна мати чітко визначену структуру, включати взаємопов'язані елементи та бути інтегрованою у загальну систему управління персоналом. Її формування має здійснюватися з урахуванням внутрішніх особливостей організації, потреб працівників, а також зовнішніх умов функціонування, зокрема ролі колективно-договірного регулювання як важливого інструменту узгодження інтересів сторін соціально-трудова відносин.

Визначено, що колективний договір є важливим управлінським інструментом, який забезпечує формалізацію та систематизацію заходів стимулювання праці, сприяє узгодженню інтересів сторін трудових відносин та підвищенню ефективності діяльності організації. Його використання дозволяє створити дієву, прозору та адаптовану до умов конкретного підприємства систему стимулювання персоналу.

З'ясовано, що ТОВ «ФК «Здоров'я» має достатній виробничий та фінансовий потенціал для подальшого розвитку, однак потребує підвищення ефективності управління витратами, оновлення основних засобів та оптимізації використання ресурсів. Виявлені особливості функціонування підприємства створюють підґрунтя для подальшого дослідження системи стимулювання праці, зокрема в контексті колективно-договірного регулювання, що є важливим чинником підвищення ефективності діяльності та мотивації персоналу.

Встановлено, що у ТОВ «ФК «Здоров'я» сформовано певну мотиваційну систему, яка базується переважно на матеріальних інструментах впливу та забезпечує базовий рівень трудової активності працівників. Вона включає організаційно оформлену систему оплати праці, преміювання та соціальних гарантій, що сприяє підтриманню стабільності виробничої діяльності. Водночас виявлено, що ефективність функціонування цієї системи є недостатньою. Основними проблемами є формальний характер преміювання,

слабка залежність винагороди від індивідуальних результатів праці, а також обмежене використання нематеріальних стимулів. Результати анкетування додатково підтвердили середній рівень задоволеності працівників та наявність проблем у сфері мотивації.

З'ясовано, що колективний договір на ТОВ «ФК «Здоров'я» відіграє важливу роль у системі управління персоналом, виконуючи передусім регулятивну функцію та забезпечуючи стабільність трудових відносин. Його положення охоплюють основні аспекти стимулювання праці, зокрема оплату праці, преміювання та соціальні гарантії, що створює базові умови для функціонування мотиваційного механізму. Водночас, потенціал колективного договору як інструменту стимулювання використовується недостатньо ефективно. Його положення мають переважно декларативний характер, не містять чітких критеріїв оцінювання результатів праці та не забезпечують належного зв'язку між трудовими досягненнями працівників і рівнем їх винагороди. Встановлено, що існує об'єктивна необхідність удосконалення змісту колективного договору шляхом посилення його мотиваційної спрямованості, впровадження прозорих механізмів оцінювання результатів праці, розширення системи нематеріального стимулювання та підвищення гнучкості умов стимулювання.

Обґрунтовано необхідність удосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «ФК «Здоров'я» та встановлено, що чинна мотиваційна система потребує посилення результатоорієнтованості, прозорості оцінювання праці й розширення нематеріальних інструментів впливу на персонал. У результаті дослідження запропоновано удосконалену модель комплексної системи стимулювання праці, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні механізми мотивації, передбачає впровадження KPI, розвиток системи преміювання, професійного навчання, корпоративної культури та удосконалення умов праці. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності, посиленню залученості працівників,

покращенню соціально-психологічного клімату та зростанню ефективності діяльності підприємства, формуючи основу для розвитку сучасної результатоорієнтованої системи управління персоналом у контексті колективно-договірного регулювання.

Встановлено, що підвищення результативності колективно-договірного регулювання потребує посилення мотиваційної складової договору шляхом впровадження прозорих критеріїв оцінювання праці, розширення системи матеріального й нематеріального стимулювання, розвитку соціальних гарантій та забезпечення чіткого взаємозв'язку між результатами праці й рівнем винагороди працівників. Запропоновані напрями вдосконалення сприятимуть формуванню більш гнучкої, соціально орієнтованої та результатоорієнтованої системи стимулювання праці, що забезпечить підвищення мотивації персоналу, зміцнення кадрової стабільності, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та створить передумови для підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження удосконаленої системи стимулювання праці у ТОВ «ФК «Здоров'я». Незважаючи на необхідність здійснення витрат у розмірі 1 млн грн, прогнозований економічний ефект перевищує обсяг вкладених ресурсів та становить понад 1,1 млн грн. Коефіцієнт економічної ефективності на рівні 1,11 підтверджує, що кожна вкладена гривня забезпечить підприємству 1,11 грн економічного результату. Водночас термін окупності менше одного року свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та практичну результативність запропонованих заходів. Крім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованої системи стимулювання сприятиме підвищенню мотивації працівників, зміцненню кадрової стабільності, покращенню якості роботи персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. Т. 3, № 6. С. 194–197.
2. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4(1). С. 119–125.
3. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2009. № 1. С. 92–98.
4. Герцберг Ф. Мотивація на роботі. Київ : Літера, 2009. 328 с.
5. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : Інжек, 2007. 184 с.
6. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.
7. Гриньова В. М., Ничкало С. І. Мотивація праці в освітньому середовищі: зарубіжний досвід і українські реалії. Харків : Основа, 2019. 265 с.
8. Данилюк М. О. Мотиваційні механізми в управлінні організаціями: міжнародний досвід і практика України. Київ : Центр учбової літ., 2020. 350 с.
9. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2006. № 11(105). С. 55–62.
10. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7(37). С. 170–176.
11. Дороніна М. С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 4–15.
12. Заяць Т. А. Сучасні підходи до мотивації персоналу: теорія і практика в Україні. Київ : Кондор, 2017. 284 с.

13. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
14. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно. Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. 205 с.
15. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
16. Кравченко К. С. Гейміфікація як інструмент мотивації працівників: перспективи для України. Харків : Поліграф+, 2021. 128 с.
17. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Київського нац. економ. ун-ту. Київ : КНЕУ, 2005. Т. 2. С. 173–182.
18. Машков К. Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 1. С. 193–196.
19. Мельник А. Ф. Мотивація праці персоналу в умовах трансформації економіки України. Львів : Економічна думка, 2018. 312 с.
20. Назарова Г. В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства. *Економіка розвитку*. 2005. № 2(34). С. 21–25.
21. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
22. Подольчак Н. Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11. С. 134–144.
23. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2003. 216 с.
24. Франкл В. Людина в пошуках сенсу. Київ : Юніверс, 2006. 192 с.
25. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком* : зб. наук. ст. Харків. нац. економ. ун-ту. 2011. № 13(110). С. 47–49.

26. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.
27. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press, 1972. 200 p.
28. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambridge : Harvard University Press, 1938. 384 p.
29. Festinger L. A. Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*. 1954. № 7(1). P. 117–140.
30. Galli E. B. Das strategische Programm personell besetzen. *Strategische Initiativen und Programme*. Berlin : Gabler Verlag, 2011. P. 143–167.
31. Goldthorpe J. The affluent worker: political attitudes and behaviour. Cambridge : Cambridge University Press, 1968. 104 p.
32. Lewin K. Group Decision and Social Change. *Readings in Social Psychology*/ ed. by G. E. Swanson, I. N. Newcomb, E. L. Hartley. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1952. URL: https://ia800601.us.archive.org/21/items/15341_Readings/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_%26_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211_text.pdf (Date of access: 12.02.2026).
33. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.
34. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, № 4. P. 370–396.
35. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
36. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Harvard University, 1946. 318 p.
37. Hamilton W. Institution. *Encyclopedia of the Social Sciences* / W. Hamilton. New York : Macmillan, 1932. 84 p.

38. Hellmann T. F., Thiele V. Incentives and Innovation: A Multi-Tasking Approach. *SSRN Journal*. 2008. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1301712 (Date of access: 12.02.2026).
39. Porter L. W. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood : Richard D. Irwin, 1968. 165 p.
40. Robbins S. P. *Organizational Behavior*. 9th ed. New York : Prentice Hall, 2001. 640 p.
41. Simon H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69. P. 99–118.
42. Skinner B. F. *Beyond Freedom and Dignity*. New York : Alfred A. Knopf, 1971. 320 p.
43. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York : John Wiley Sons, 1964. 331 p.

ДОДАТКИ

МАТЕРІАЛИ

**ХІІ науково-практичної
internet-конференції з
міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА
МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

(19 березня 2026 р.)

УДК 330.101:615.1

Редакційна колегія:

проф. Літвінова О.В., проф. Пестун І.В.

Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 813 від 17.11.2025 р.

Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матер. XII міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 березня 2026 / ред. кол.: О.В. Літвінова, І.В. Пестун, Харків : НФаУ, 2026. – 428 с.

Management and marketing in the modern economy, science, education and practice: materials of XII scientific and practical internet-conference with international participation. March 19, 2026 / ed. board. : O.V. Litvinova, I.V. Pestun, Kharkiv : NUPh, 2026. – 428 p.

Збірник містить матеріали XII науково-практичної конференції, присвяченої актуальним проблемам менеджменту та маркетингу у сучасній економіці, розвитку фармацевтичної науки та практики, а також удосконаленню системи охорони здоров'я. У збірнику представлені напрями розвитку фармацевтичної галузі, маркетингових стратегій та охорони здоров'я, питання підвищення інноваційної та економічної ефективності підприємств, а також удосконалення форм і методів викладання організаційно-економічних і управлінських дисциплін за участю науковців, практиків, викладачів, докторантів та аспірантів.

Матеріали подаються мовою оригіналу

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори

МОТИВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ <i>Коляда Т. А., Кіпоренко О. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	192
КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лебеденко К. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна</i>	194
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лисенко Д. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	196
ВПРОВАДЖЕННЯ ESG У МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Якименко В. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	198
МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ <i>Кутова Н.М. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	200
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ <i>Луценко І.В., Ковальова В.І.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	202
ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ <i>Михня А. В. Науковий керівник: Жадан О. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна</i>	205
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: НА ПРИКЛАДІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ <i>Мінський Б. О., Бабич Д. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна</i>	208
РЕБРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ КОМПАНІЇ <i>Мойко А.Р., Глебова Н.В.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	211
УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ <i>Носуліч П.В. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	214
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ <i>Олініченко К.С.¹, Глебова Н.В.²</i> <i>¹Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна</i> <i>²Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна м. Харків, Україна</i>	216
ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ <i>Рудаченко О.О.</i> <i>Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна</i>	220

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Коляда Т. А., Лебеденко К. О.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

takolyada@ukr.net

Вступ. У сучасних умовах розвитку організацій особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи стимулювання працівників, спрямованої на підвищення їх мотивації та результативності праці. Важливу роль у цьому процесі відіграє колективний договір, який виступає ключовим інструментом регулювання соціально-трудова відносин між роботодавцем і трудовим колективом. Саме через механізми колективно-договірного регулювання визначаються основні форми матеріального й нематеріального стимулювання, соціальні гарантії та умови праці.

Метою дослідження є дослідження ролі колективного договору як інструменту формування системи стимулювання працівників в організації та визначення основних напрямів удосконалення механізмів матеріального і нематеріального заохочення в межах колективно-договірного регулювання.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці з питань управління персоналом і колективно-договірного регулювання, а також нормативно-правові акти у сфері трудових відносин. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та узагальнення для обґрунтування ролі колективного договору у формуванні системи стимулювання працівників.

Результати дослідження. Колективний договір посідає важливе місце в системі регулювання трудових відносин, оскільки він визначає узгоджені між роботодавцем і працівниками умови праці, оплати та соціальних гарантій. У контексті формування системи стимулювання персоналу колективний договір виступає інструментом закріплення матеріальних і нематеріальних заохочень, спрямованих на підвищення мотивації та продуктивності праці. Його положення дозволяють адаптувати систему стимулювання до специфіки діяльності конкретної організації.

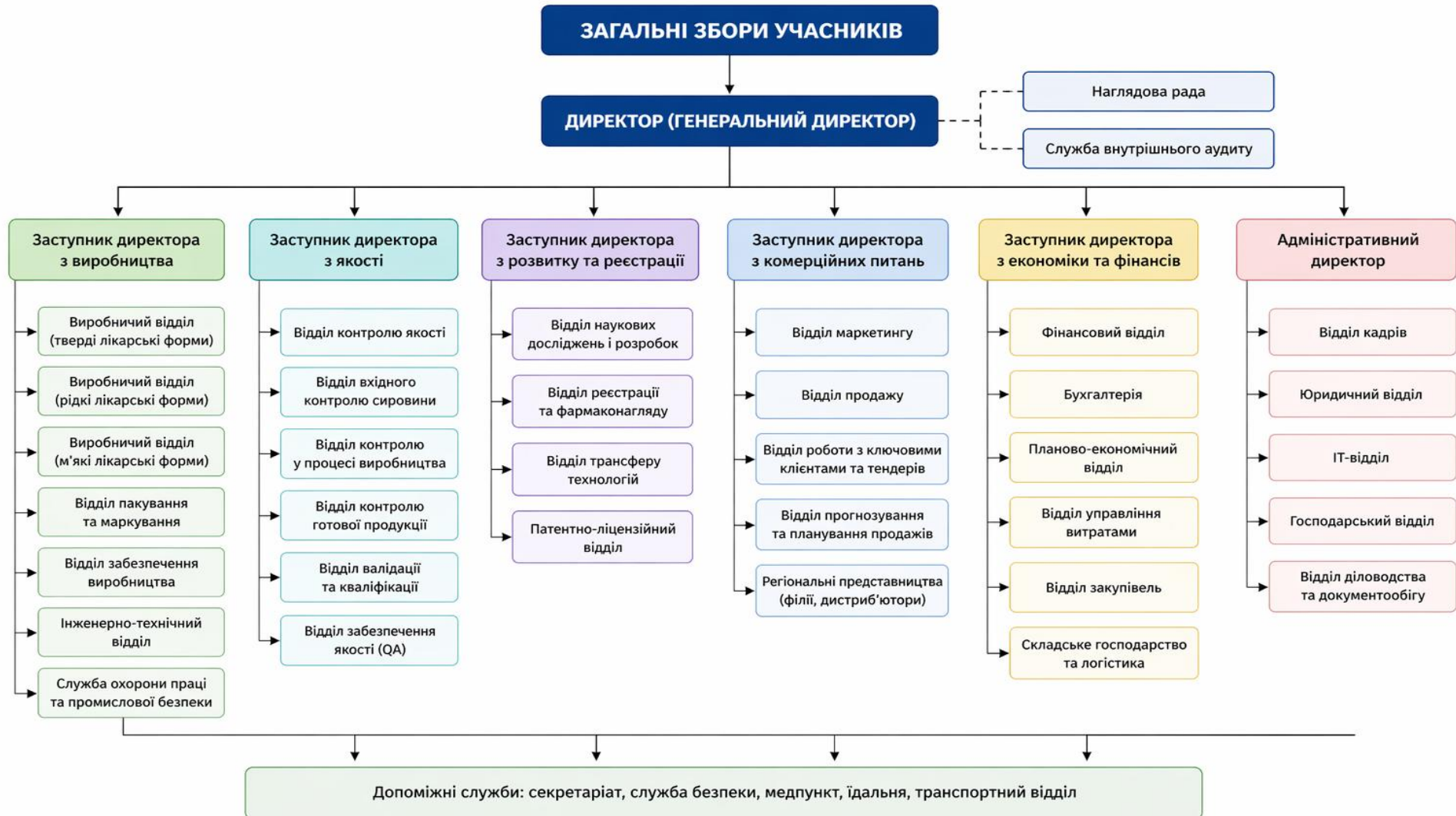
Матеріальні стимули, закріплені в колективному договорі, включають форми та розміри заробітної плати, доплати, надбавки, премії та інші виплати за результатами праці. Чітке визначення умов їх надання сприяє прозорості трудових відносин, зменшує ризик виникнення конфліктів і підвищує рівень довіри між сторонами. Водночас ефективна система стимулювання не обмежується лише фінансовими заохоченнями, а передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Нематеріальні стимули, що також можуть бути передбачені колективним договором, охоплюють можливості професійного розвитку, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, визнання досягнень працівників та покращення умов праці. Такі заходи сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та підвищують рівень залученості персоналу. Включення нематеріальних стимулів до колективного договору забезпечує їх системність і стабільність реалізації.

Важливим аспектом є участь представників трудового колективу у розробленні та перегляді положень колективного договору. Це сприяє узгодженню інтересів сторін, підвищує відповідальність працівників за результати своєї діяльності та забезпечує ефективне функціонування системи стимулювання. Таким чином, колективний договір виступає не лише правовим документом, а й дієвим управлінським інструментом мотивації персоналу в організації.

Висновки. Отже, колективний договір є важливим інструментом формування ефективної системи стимулювання працівників в організації, що забезпечує узгодження інтересів роботодавця та трудового колективу. Закріплення в ньому матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню мотивації персоналу, прозорості трудових відносин і стабільності соціального партнерства. Ефективне використання потенціалу колективно-договірного регулювання створює передумови для підвищення продуктивності праці та сталого розвитку організації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»



Анкета для працівників ТОВ «ФК «Здоров'я»

(мета — оцінка ефективності системи стимулювання праці)

1. Чи задоволені Ви рівнем своєї заробітної плати?
 - повністю задоволений
 - частково задоволений
 - не задоволений
1. Чи вважаєте Ви систему преміювання справедливою?
 - так
 - частково
 - ні
2. Чи зрозумілі Вам критерії нарахування премій?
 - так
 - частково
 - ні
3. Що найбільше мотивує Вас працювати ефективно?
 - заробітна плата
 - премії
 - кар'єрний ріст
 - стабільність роботи
 - інше
4. Чи відчуваєте Ви зв'язок між результатами Вашої праці та винагородою?
 - так
 - частково
 - ні
5. Чи задоволені Ви умовами праці на підприємстві?
 - повністю
 - частково
 - ні
6. Чи достатньо на підприємстві нематеріальних стимулів (визнання, розвиток)?
 - так
 - частково
 - ні
7. Чи впливає колективний договір на Вашу мотивацію?
 - так
 - частково
 - ні
8. Чи плануєте Ви працювати на підприємстві у найближчі 2–3 роки?
 - так
 - не визначився
 - ні
9. Що, на Вашу думку, слід покращити у системі стимулювання праці?
(відкрите питання)