

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

|                                     |                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b> | <b>Менеджмент персоналу</b>               |
| <b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>                 | <b>07 – Управління та адміністрування</b> |
| <b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>                | <b>073 - Менеджмент</b>                   |

Форма навчання:  
*очна (денна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «**Мотивація та утримання персоналу в умовах кризи**»

здобувача Ніколайчук Валерія Володимирівна

Науковий керівник: к.е.н, доц. Смалійчук Ганна Володимирівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

---

*(підпис)*

**Київ 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу  
07 – Управління та адміністрування  
073 - Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ Г.С. Лопушняк  
(підпис) (ініціали, прізвище)  
2025 р

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Г.С. Лопушняк  
(підпис) (ініціали, прізвище)  
2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Ніколайчук Валерії Володимирівні

**денної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему**

**«Мотивація та утримання персоналу в умовах кризи»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "\_\_\_" \_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах  
«ТОВ Сігнет-Центр»**

|                                            |                                                                                                 |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| План кваліфікаційної магістерської роботи  |                                                                                                 |
| Розділ 1                                   | ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ                               |
|                                            | (назва розділу)                                                                                 |
| Розділ 2                                   | АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» |
|                                            | (назва розділу)                                                                                 |
| Розділ 3                                   | НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»          |
|                                            | (назва розділу)                                                                                 |
| Об'єкт дослідження:                        | ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»                                                                              |
| Предмет дослідження:                       | система мотивації та утримання персоналу на підприємстві                                        |
| Мета кваліфікаційної магістерської роботи: | розробити рекомендації щодо покращення мотивації та утримання персоналу в умовах кризи          |

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

У розділі 1 розглянути сутність мотивації персоналу та її значення в системі управління підприємством. Описати методи та інструменти мотивації персоналу: матеріальні й нематеріальні важелі. Дослідити утримання персоналу в кризових умовах: виклики війни та трансформація мотиваційних підходів.

У розділі 2 навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР». Дослідити діючу систему мотивації персоналу на підприємстві. Оцінити вплив мотивації на утримання персоналу на підприємство ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

У розділі 3 розробити пропозиції щодо покращення мотивації персоналу в умовах кризи. Розробити стратегію утримання персоналу в умовах кризи. Оцінити ефективність заходів щодо підвищення мотивації та утримання персоналу.

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_ Смальчук Г.В.  
(підпис) (ініціали, прізвище)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_ Ніколайчук В.В.  
(підпис) (ініціали, прізвище)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

## Реферат

### МОТИВАЦІЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації працівників в умовах кризи, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 120 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 35 таблиць, 19 рисунків. Під час написання використано 79 джерел. Робота містить 4 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1.Тези, опубліковані у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток».

**Об'єктом** дослідження є мотивація персоналу ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

**Предметом** дослідження є політика та практика мотиваційної системи в ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

**Метою** магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо покращення мотивації та утримання персоналу в умовах кризи.

**Завдання** магістерської роботи:

- розглянути сутність мотивації персоналу та її значення в системі управління підприємством;
- описати методи та інструменти мотивації персоналу: матеріальні й нематеріальні важелі;
- дослідити утримання персоналу в кризових умовах: виклики війни та трансформація мотиваційних підходів;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»;
- дослідити діючу систему мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити вплив мотивації на утримання персоналу на підприємство ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»;
- розробити пропозиції щодо покращення мотивації персоналу в умовах кризи;
- розробити стратегію утримання персоналу в умовах кризи;
- оцінити ефективність заходів щодо підвищення мотивації та утримання персоналу.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою виявлення проблем мотивації на підприємстві і оцінки ефективності заходів щодо покращення мотивації та утримання працівників на підприємстві); графічні методи (з метою обробки статистичних даних).

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає авторській системі KPI, розробленій для досліджуваного підприємства, а також Програми утримання персоналу через виявлення його побажань та розвитку.

**Практичне значення дослідження** полягає у вдосконаленні політики управління мотивацією працівників підприємства через реалізацію проєкту модернізації мотиваційної системи ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, KPI, утримання працівників, розвиток працівників, проблеми мотивації працівників.

В і д г у к  
про кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
**Ніколайчук Валерії Володимирівни**  
на тему **Мотивація та утримання персоналу в умовах кризи**

1. Актуальність теми: зумовлена тим, що в умовах конкуренції на ринку праці та наявності дефіциту працівників, питання мотивації персоналу трансформувалося у таке, що вимагає досліджень. Сучасні організації постають перед викликами підвищення мотивації персоналу у контексті утримання персоналу в кризових умовах, що, у свою чергу, вимагає від організацій інноваційних мотиваційних підходів в управлінні персоналом.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у роботі виокремлено особливості підходів до мотивації персоналу в умовах кризи; досліджено вплив мотивації працівників в організації на їхню задоволеність працею у організації; визначено інструменти забезпечення мотивації працівників, які призведуть до зростання їх продуктивності.
3. Наявність самостійних розробок автора: наявність у роботі методики оцінювання задоволеності персоналу мотивацією праці на підприємстві (на прикладі ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР») на основі авторського комплексного дослідження впливу мотивації персоналу на задоволеність працею в організації.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: запропонований авторкою кваліфікаційної магістерської роботи методичний підхід до оцінювання задоволеності персоналу мотивацією праці на підприємстві може бути використано як типовий у різних організаціях.
5. Наявність недоліків: пропозиції авторки щодо впровадження програми заходів з метою підвищення мотивації та утримання персоналу в умовах кризи можуть бути деталізовані у контексті їхнього практичного впровадження, а також потребує посилення обґрунтування соціально-економічної ефективності їхнього запровадження у практику діяльності досліджуваної організації.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 58 балів*

Науковий керівник *доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
к.е.н., доцент*

Смалійчук Г.В.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Рецензія**  
на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача вищої освіти

Ніколайчук Валерії Володимирівни

**Тема:**

«Мотивація та утримання персоналу в умовах кризи»

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення**

Тема кваліфікаційної магістерської роботи є особливо актуальною в умовах сучасних викликів, спричинених війною, нестабільністю ринку праці та зміною мотиваційних орієнтацій працівників. У роботі переконливо обґрунтовано, що ефективна система мотивації та утримання персоналу стає визначальним чинником стійкості підприємств у кризові періоди.

**Якість проведеного дослідження**

Авторка здійснила комплексне та послідовне дослідження, ґрунтуючись на широкій теоретичній базі, сучасних мотиваційних концепціях та актуальних наукових підходах. Аналітична частина виконана ретельно: наведено характеристику підприємства, оцінено діючу систему мотивації, проведено анкетування працівників, використано графічні та статистичні методи. Особливу цінність становить авторська методика оцінювання задоволеності мотивацією та розроблена система KPI для підприємства.

**Позитивні риси кваліфікаційної роботи**

Робота відзначається чіткою структурою, логічністю викладу та аргументованістю висновків. Теоретична частина глибоко розкриває сутність мотивації та її роль у діяльності підприємства, а запропоновані рекомендації є практично орієнтованими та добре обґрунтованими.

**Зауваження**

Робота виконана якісно, однак перспективним було б більш детально висвітлити довгостроковий ефект запропонованих заходів та розширити економічне обґрунтування їх впровадження.

**Практична значимість висновків і рекомендацій**

Запропоновані рішення є актуальними та можуть бути безпосередньо впроваджені на ТОВ «Сігнет-Центр». Представлена програма підвищення мотивації та стратегія утримання персоналу відзначаються ефективністю, що підтверджено розрахованим економічним ефектом. Результати роботи становлять практичну цінність для підприємств, які прагнуть оптимізувати кадрову політику в умовах кризи.

Місце роботи та посада рецензента Менеджер з персоналу ТОВ «Сігнет-Центр»

*(підпис, ПІБ)*

Підпис засвідчую:

\_\_\_\_\_  
*(посада, підпис)*

Місце печатки організації, де працює рецензент

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                     | 3   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ .....                              | 6   |
| 1.1. Сутність мотивації персоналу та її значення в системі управління підприємством .....                      | 6   |
| 1.2. Методи та інструменти мотивації персоналу: матеріальні й нематеріальні важелі.....                        | 17  |
| 1.3. Утримання персоналу в кризових умовах: виклики війни та трансформація мотиваційних підходів .....         | 34  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»..... | 39  |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» .....                               | 39  |
| 2.2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» .....                               | 52  |
| 2.3. Оцінювання впливу мотивації на утримання персоналу на підприємстві ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» .....               | 59  |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» .....         | 68  |
| 3.1. Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу в умовах кризи .....                                       | 68  |
| 3.2. Розроблення стратегії утримання персоналу в умовах кризи .....                                            | 73  |
| 3.3.Оцінювання ефективності заходів щодо підвищення мотивації та утримання персоналу.....                      | 80  |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                 | 88  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                | 92  |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                  | 101 |

## ВСТУП

Трудові ресурси зосереджені на економічній діяльності та мають вирішальне значення для добре продуманої структури. Розвиток людської поведінки залежить від специфіки мотиваційних інструментів у формуванні соціальних відносин. Класичним принципом створення системи мотивації є баланс інтересів роботодавця та працівника.

Проблема ефективних мотиваційних механізмів у трудових відносинах для українських компаній стала важливим питанням в економічних дослідженнях під час війни з РФ. Крім того, триваюча соціально-економічна трансформація, загальна кризова ситуація та високий ризик економічної діяльності суттєво змінили мотиваційні цінності населення України. Ця зміна була зумовлена негативним впливом війни на життя та переконання українського народу.

Вплив нестабільної економіки України на появу нових ціннісно-мотиваційних структур сприйняття українцями є складним та невизначеним явищем, яке потребує вивчення та аналізу вченими.

Наукові та практичні підходи до мотивації праці, розміщені в контексті історичної еволюції суспільства, визначають основні принципи сучасної системи стимулювання праці. Водночас необхідно наголосити, що криза війни для української економіки та спричинені нею суттєві зміни в державному управлінні, а отже, і в діяльності, пов'язаній з ринком, вимагають нових підходів до цілей зайнятості та зусиль у суспільній свідомості. Класичні праці, в яких були розроблені наукові ідеї для заповнення прогалів у роботі, були розроблені видатними дослідниками та вченими, такими як А. Маслоу [59], П. Друкер [16], Г. Мінцберг [68], М. Портер [63], Ф. Герцберг [60] та багато інших. Було запропоновано кілька мотиваційних теорій.

Систему сучасних теорій щодо мотиваційних складових соціальних відносин, включаючи виробничі, підтримують українські вчені, зокрема, Боденчек Л.Б. [1], Васюта В.Б. [7], Єфанов В.А. [20], Зеленько Г.І. [23], Колот А.М. [32],

Цимбалюк С.О. [66] та інші. Вивчення проблем особистісної мотивації тісно пов'язане з еволюційною специфікою соціальної системи та станом політичного, соціально-культурного та економічного розвитку держави в цілому.

Це питання стає ще більш важливим у контексті кризових ситуацій в Україні та в усьому світі. Поряд з новими викликами, теорії мотивації потребують переосмислення та дослідження нових способів мотиваційних механізмів та підходів у контексті взаємодії працівників і бізнесу, щоб стимулювати подальші дослідження в цій галузі.

Мета дослідження – розробити рекомендації щодо покращення мотивації та утримання персоналу в умовах кризи.

Завдання дослідження:

1. Розглянути сутність мотивації персоналу та її значення в системі управління підприємством.
2. Описати методи та інструменти мотивації персоналу: матеріальні й нематеріальні важелі.
3. Дослідити утримання персоналу в кризових умовах: виклики війни та трансформація мотиваційних підходів.
4. Навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».
5. Дослідити діючу систему мотивації персоналу на підприємстві.
6. Оцінити вплив мотивації на утримання персоналу на підприємство ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».
7. Розробити пропозиції щодо покращення мотивації персоналу в умовах кризи.
8. Розробити стратегію утримання персоналу в умовах кризи.
9. Оцінити ефективність заходів щодо підвищення мотивації та утримання персоналу.

Об'єкт дослідження - ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

Предмет дослідження – система мотивації та утримання персоналу на підприємстві.

При написанні дослідження застосовувались методи систематизації та узагальнення, методи економічного та статистичного аналізу, прогнозування.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Розроблені анкети для опитування працівників підприємства. Власні рекомендації та їх попереднє затвердження з керівництвом підприємства свідчить про актуальність розробок для практичного застосування на аналізованому підприємстві.

Кваліфікаційна робота виконана за власною ініціативою автора для ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР». Річний економічний ефект складає 1149,84 тис. грн.

Теоретична база дослідження представлена книгами, статтями та інтернет-джерелами по темі мотивації та утримання персоналу підприємств, офіційною статистичною інформацією Держстату України, ринковими дослідженнями тощо.

Наукова апробація отриманих результатів. Результати дослідження опубліковано в: Ніколайчук В.В. Особливості мотивації персоналу в умовах кризи. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток зб. тез Міжнародної науково-практичної конференції, 23-24 жовтня 2025 р. Київ, КНЕУ, С. 196-199. 2025.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ**

### **1.1 Сутність мотивації персоналу та її значення в системі управління підприємством**

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства є персонал. Сучасний економічний стан підприємств має суттєву проблему з персоналом, оскільки військові дії в Україні створили дисбаланс на ринку праці. І навіть в умовах кризи працівники знаходяться в пошуку місця працевлаштування, на якому отримають відповідне оцінювання свого внеску, можливості розвитку та гідну оплату праці. Поміж тим, підприємства намагаються знайти найбільш кваліфікований при найменших витратах.

Мотивація є основним елементом активації людського фактора, який не лише створює передумови виробничих процесів, але й визначає його ефективність. Жодна система управління не працюватиме добре, якщо на національному, регіональному або окремому рівні (компанії) не буде розроблено ефективну систему особистої мотивації, яка мотивуватиме кожного працювати більш продуктивно для досягнення загальних цілей окремої людини та компанії в цілому.

Мотивація, як зазначають Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В., – це динамічний процес психофізіологічного плану, який керує поведінкою людини та визначає її шлях, організацію робочих процесів, трудову активність та стабільність. На робочому місці ініціативи повинні бути зосереджені на наступному: задоволення потреб працівників через працевлаштування з певними пільгами, оцінка виконання роботи та встановлення ступеня задоволення, яке працівник отримує від її виконання [4].

З управлінської точки зору, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник визначають мотивацію як вид управлінської діяльності, що стосується процесу мотивації себе та інших працівників до роботи (діяльності) для досягнення індивідуальних або організаційних цілей [41, с. 185].

Дослідники Гончаров В. Н., Радомський С. Н., Радомська М. С., Додонов О. В. визначають мотивацію як основну формувальну систему дій людини, яка допомагає визначити її індивідуальні характеристики, виступаючи визначальною внутрішньою спрямованістю, сукупністю мотивів діяльності, що спонукають до досягнення конкретної мети [13].

Солошенко О.Ю. вважає мотивацію до праці як мотивацію людини займатися продуктивною діяльністю для задоволення фізичних потреб та побутових потреб, що забезпечуються зайнятістю [58].

На думку Прохоровської С. А. у сучасних умовах мотивація персоналу повинна вирішувати конкретні завдання:

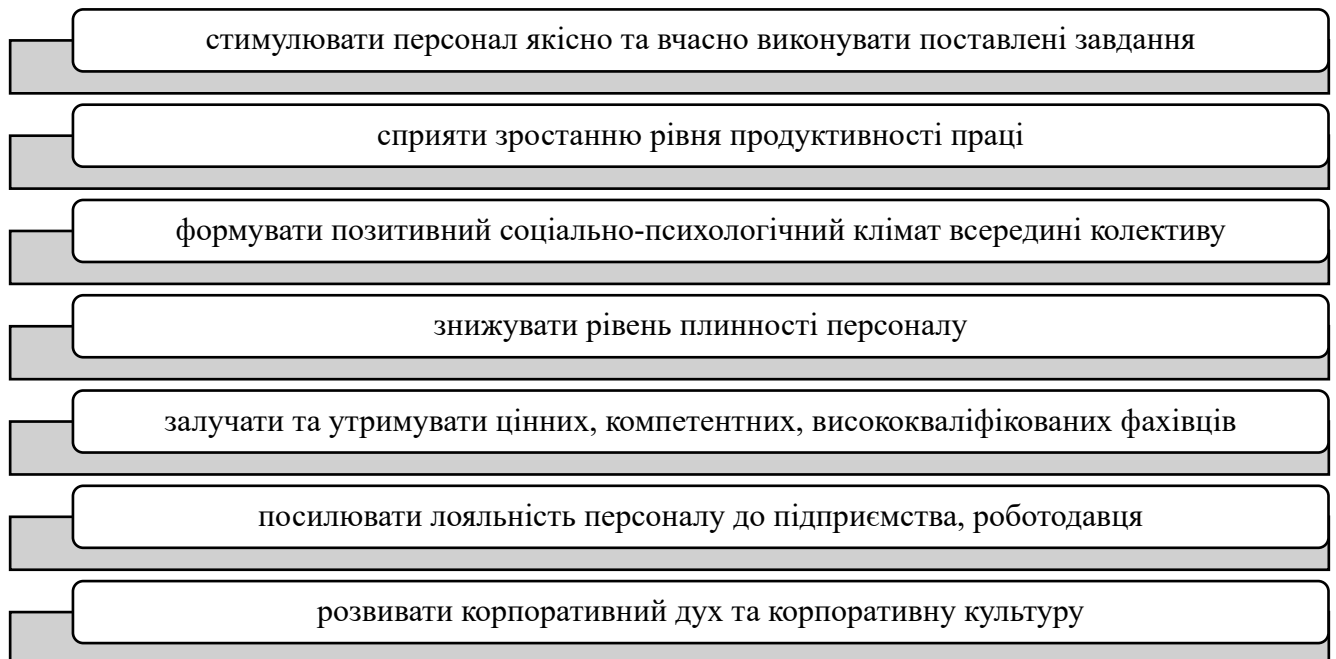


Рисунок 1.1 – Завдання мотивації персоналу [52, с. 45-48]

З іншого боку, Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. зазначають, що існує три види мотивації – матеріальна, моральна та адміністративна. Матеріальна мотивація відбувається через заробітну плату, дивіденди від акцій та частки доходів від особистого майна (будинки, земля тощо). Моральна мотивація досягається через

систему оцінки заслуг. Оцінка заслуг показує такі характеристики, як лояльність до компанії, готовність до співпраці. Адміністративна мотивація базується на дотриманні дисципліни та виконанні працівником своїх обов'язків. [28].

На думку Зеленько Г. І. і Ганжурова Л. Ю. існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

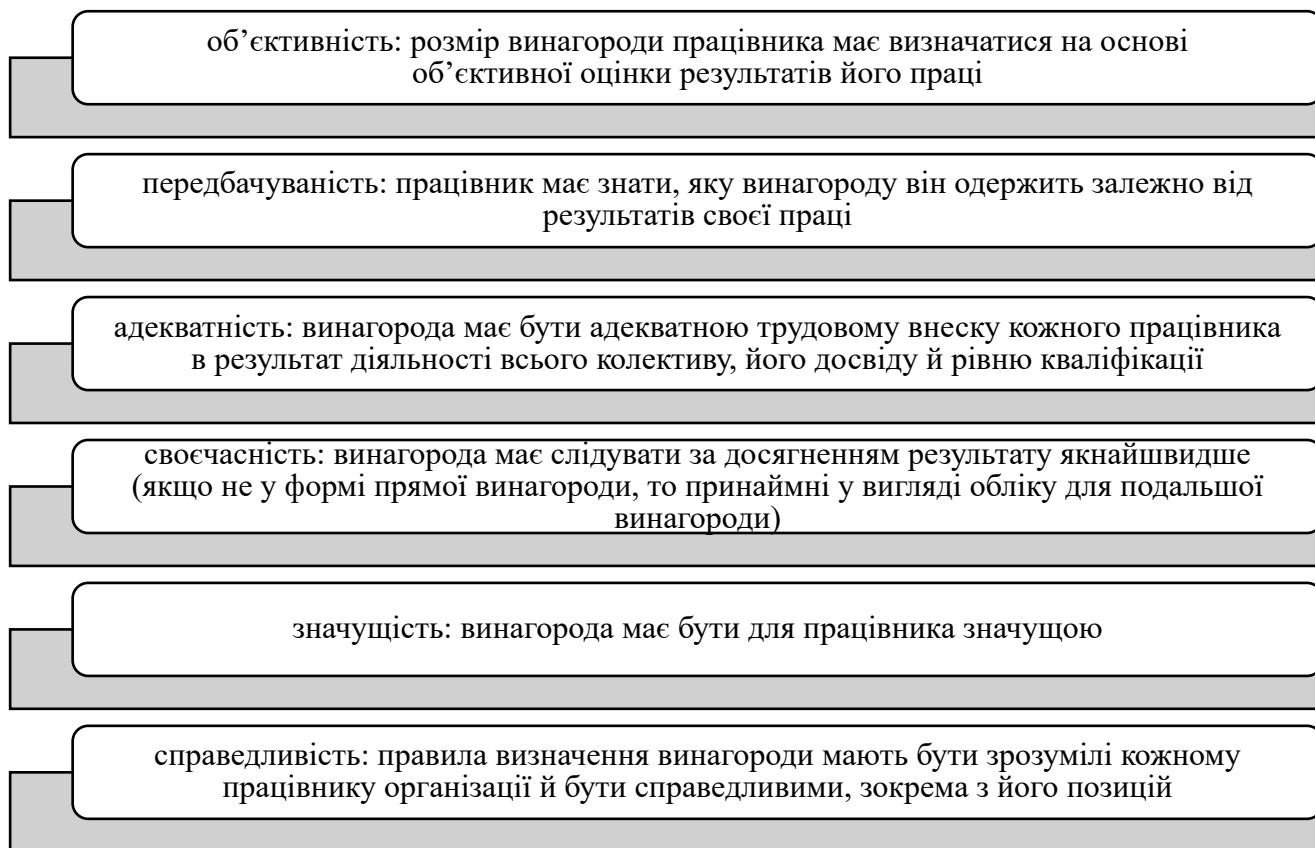


Рисунок 1.2 – Вимоги до системи мотивації персоналу [23]

Як видно з попереднього аналізу, в основі мотивації лежать потреби працівників. Потреба відображає бажання певних благ: матеріальних, соціальних, духовних цінностей. Це стан буття, який впливає на певні дії, необхідні для існування та процвітання людини. Одна потреба може встановлювати різні очікування від працівника та визначати різні типи поведінки в певній ситуації. Чим сильніші конкретні потреби працівника, тим більше сили потрібно для їх задоволення. Мотив – це те, що знаходиться «глибинно» в людині, що має «особистісний характер», що спричиняє певні дії людини. Він вирішує, що робити і як це робити. Мотиви часто пов'язані з психологічними процесами, які створюють

складний механізм мотивації. Ще одним елементом механізму мотивації є стимул – зовнішній вплив на особистість, який допомагає генерувати мотив. Стимул формує продуктивність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці та збільшенню доходу; допомагає у створенні конкретних завдань в організації, усвідомленні важливості завдань та підвищенні творчості [4].

З точки зору Шевчук О. Я. до чинників мотивації високоефективної праці належать:

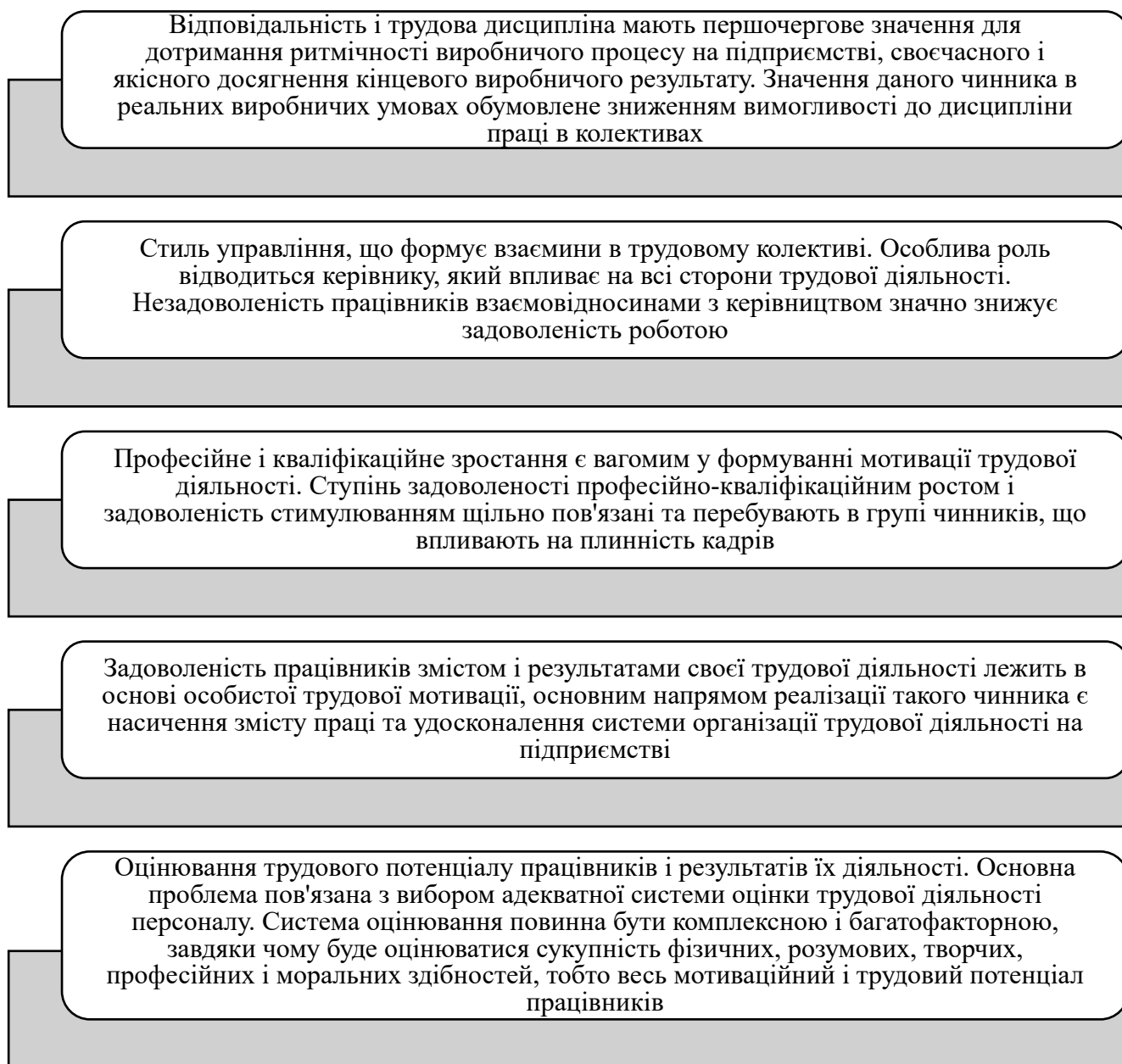


Рисунок 1.3 – Чинники мотивації [68]

Як зазначають Жигалкевич Ж.М. і Нечитайло М.І., на систему мотивації впливають такі фактори: місцезнаходження компанії; економічні умови; імідж

компанії на ринку; організаційна структура; характер та якість роботи; соціальні відносини; примусові заходи (накази, заборони); переконання (вказівки, поради, критика) [21].

Сьогоднішні світові тренди на екологічні інвестиції та підтримку «зеленої» економіки стають дедалі важливішими й для працівників в Україні. Такі працівники надають перевагу працевлаштуванню в компанії, яка позиціонує себе як «зелений» роботодавець, як підприємство з «зеленою» (екологічною) корпоративною культурою [79].

За визначенням Васюти В. Б. і Бульбахи Л. І. у менеджменті «мотивація» – це управлінська функція, що створює стимули до праці, довгостроково мотивує працівника шляхом зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів відповідно до заданих параметрів, відповідну мотиваційну основу й стимулює працездатність[7].

Як пише Пісковець О.В., основна ідея теорій мотивації полягає в тому, що людина оцінює завдання з урахуванням потенційної винагороди за їхнє виконання, та пов'язує свої бажання та здібності із завданням. Різні точки зору пояснюють, що мотивація – це складний процес, ефективність якого визначається результатами діяльності компанії [47, с. 118-121].

Враховуючи велику історію формування політики управління мотивацією, підходи вчених сформували теорії мотивації. Розглянемо їх окремо.

За теорією Фредеріка Тейлора ефективність зростає, коли працівник має можливість краще зрозуміти свої здібності та ресурси [6, с. 12-18]. Суть цього підходу полягає в покращенні продуктивності шляхом ретельного аналізу та контролю якості кожного кроку. Тейлор створив стандартизовані підходи виконання роботи, які допомогли підвищити продуктивність. З огляду на це, мотивація працівників визначається рівнем заробітної плати та робочими умовами.

Професор Дуглас Макгрегор з Мічиганського університету зробив свій внесок у розробку соціальних норм на основі сприйняття працівниками [48, с. 60].

Його робота «Людська сторона компанії» досліджує роль лідерства, менеджменту та поведінки в організаціях. У результаті досліджень він виокремив

дві моделі управлінської поведінки: «Теорію Х» та «Теорію Y». «Теорія Х» стосується підходу «батога та пряника» до систем примусу та стимулювання. У цьому підході працівники розглядаються як пасивні виконавці, яких необхідно контролювати. На противагу цьому, «Теорія Y» стосується демократичного стилю управління, який наголошує на позитивному робочому середовищі, заохочуючи прийняття рішень, підзвітність та ефективні ініціативи для виконання роботи [48, с. 60].

Пізніше Вільям Оучі запропонував «Теорію Z», яка акцентує увагу на людиноцентричному управлінні персоналом. [48, с. 60]. Ця теорія зосереджується на соціальній адаптації та факторах комфорту працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію [48, с. 60].

Зазначені концепції сформували базу для подальшого розвитку як змістових, так і процесуальних теорій мотивації, а також стали основою для нових наукових досліджень, що поєднують у сфері мотивації трудової діяльності [48, с. 60].

Американський вчений Генрі Маррей [48, с. 60], зазначає, що поряд із первинними (органічними) потребами існують вторинні (психогенні) потреби, що виникають внаслідок соціалізації, навчання та виховання. Серед них можна виділити такі: бажання досягти успіху, незалежність та наполегливість, повага та захист, уникнення помилок, емпатія та співпраця, дисципліна та турбота, знання тощо [48, с. 60]. Спираючись на ці принципи, Г. Маррей розробив змістовну теорію мотивації – бажання та потребу в тому, щоб моральні сили людини визначалися індивідуальною поведінкою та життєвим досвідом.

Іншою відомою змістовною теорією є теорія Абрахама Маслоу [45, с. 63-71], яка пропонує розуміти мотивацію через ієрархічну систему потреб. Вчений виокремив п'ять основних рівнів: рис. 1.4.

За Маслоу, люди задовольняють свої базові потреби, перш ніж перейти до вищих рівнів. Важливою частиною мислення є індивідуальність: одні й ті ж потреби для однієї людини можуть бути пріоритетними, тоді як для іншої — менш значущими, залежно від її життєвих умов та способу життя. [45, с. 63-71].

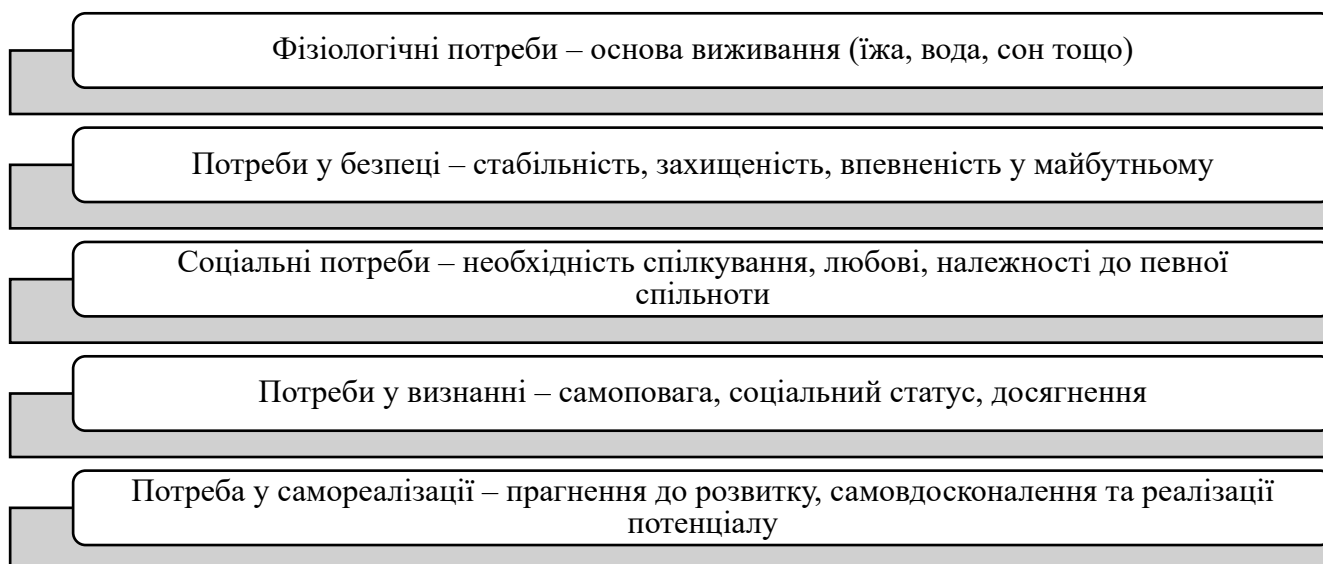


Рисунок 1.4 – Рівні мотивації Маслоу [45, с. 63-71]

Девід Макклелланд розвинув теорію Маслоу, зосередившись на трьох базових мотиваційних потребах [25, с. 370-396]:

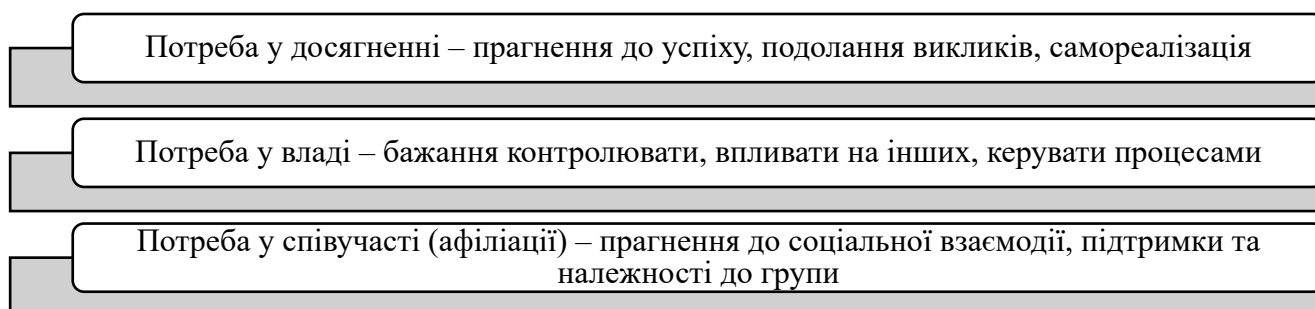


Рисунок 1.5 – Мотивація по Д. Макклелланду

Дана модель демонструє, що у кожної людини різний баланс цих потреб, який впливає на її поведінку та мотиви як у професійному, так і в особистому житті. [25, с. 370-396].

Теорія Фредеріка Герцберга [24, с. 370-396] стала наступною змістовною концепцією, де автор розрізняє два типи мотиваційних чинників (рис. 1.6) і доводить, що лише комфортні умови праці не можуть мотивувати — необхідна внутрішня мотивація.

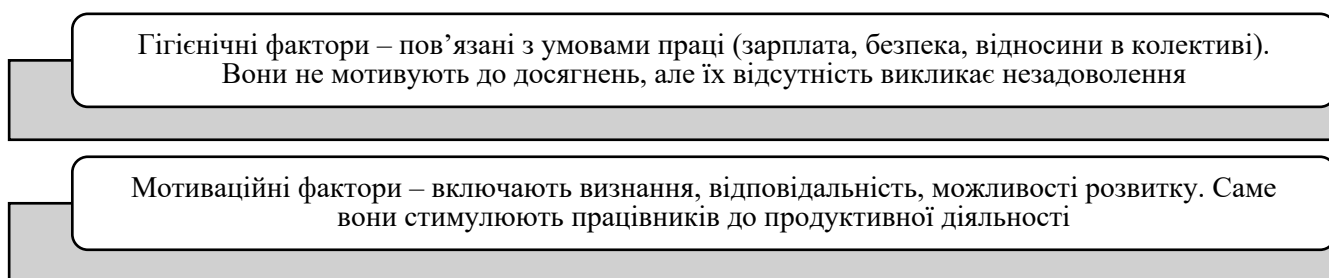


Рисунок 1.6 – Чинники мотивації по Ф. Герцбергу [25, с. 370-396]

Згідно з теорією потреб Клейтона Альдерфера, існують три основні групи потреб:

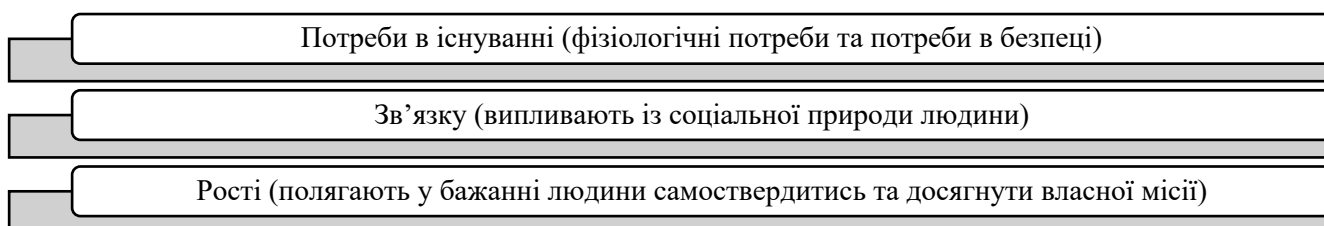


Рисунок 1.7 – Теорія потреб Клейтона Альдерфера [25, с. 370-396]

Цей підхід відповідає погляду А. Маслоу на потреби, оскільки вони також ієрархічно структуровані, але К. Альдерфер стверджує, що перехід від потреб до бажань може бути двостороннім, тобто незадоволення потреб вищих рівнів може призвести до повернення людини до потреб нижчих рівнів [25, с. 370-396].

На відміну від змістовних теорій мотивації, які постулюють, що поведінка людини визначається бажаннями та відомими факторами, процесні (процедурні, процесуальні) теорії розглядають мотивацію дещо інакше. Вони не визнають впливу бажань на поведінку людини, припускаючи, що остання не визначається та не формується лише бажаннями. У процесних теоріях мотивації поведінка людини походить від сприйняття та очікувань. Ці теорії досліджують, як людина мотивована приймати рішення та обирати тип поведінки. Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на тому, як люди поведуться, враховуючи їхнє сприйняття та досвід.

Налічують 4 класичні процесуальні теорії мотивації [63, с. 792-795]: рис. 1.8.

Теорія очікувань В. Врума (основна складова: витрати працірезультат, результат-винагорода). З теорії очікувань випливає такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяг і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників. Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. Відмічається, що очікування в людей індивідуальні. Отже, їх слід вивчати не менш досконало, ніж склад потреб

Теорія справедливості Дж. Стейсі Адамса (основна складова: порівняльна оцінка винагороди). В теорії справедливості, так само як і в теорії Врума, розглядається взаємозв'язок результату і винагороди. Відмінність полягає в тому, що результат і винагорода одного працівника розглядаються у зв'язку з винагородою, отриманою іншими працівниками. Якщо людина вважає свою оцінку рівній оцінці інших людей, то вважає, що з ним поводяться справедливо. Якщо винагорода сприймається як справедлива, виробнича поведінка повторюється. Якщо в ході порівняння з'ясовується, що оцінка його та інших людей різняться, то у людини виникає психологічна напруга: він вважає, що його «недооцінили» або «переоцінили»

Теорія мотивації Портера–Лоулера (основна складова: комплексна теорія «очікування і справедливості»). У моделі Портера–Лоулера передбачається, що результати діяльності працівника залежать від трьох чинників: витрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей людини, від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (оцінки ролі працівника). На що витрачаються працівником зусилля впливають цінність для нього винагороди за вжиті раніше зусилля, а також впевненість у тому, що винагорода, що представляє для нього справжню цінність, за вжиті ним зусилля буде дійсно отримано. Іншими словами, ступінь довіри працівника до надійності процесу отримання винагороди. Коли результати роботи досягнуті, можуть бути два види винагород: внутрішні і зовнішні. До внутрішніх винагород відносяться почуття самоповаги, почуття задоволення від виконаної роботи, почуття власної значущості та компетентності. Зовнішніми винагородами вважаються просування по службі, підвищення заробітної плати, премія, похвала керівника

Теорія підкріплення В. Скіннера (основна складова: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, загасання і покарання). Процес підкріплення діє так, що стимулятор забезпечує ключ до відповіді чи поведінки після якого має наслідок. В поведінці людини є чотири типи підкріплення, які допомагають менеджеру впливати на поведінку конкурентної особи: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, загасання і покарання. Дослідженнями встановлено, що позитивне підкріплення і прискорення сприяють росту людини, а негативне підкріплення і покарання виховують незрілість у людей, згубно впливають на всю організацію. Позитивне підкріплення спрямоване на посилення бажаної поведінки, включає забезпечення нагороджуючого наслідку (похвала, просування по службі, вільний час) і веде до повторення бажаної поведінки. Негативне підкріплення теж фокусується на посиленні бажаної поведінки, але негативне тому, що людина повинна перейти до бажаної поведінки для того, щоб позбутися негативного стану. Згасання включає утримання негативних наслідків, що мали раніше місце і в цілому послаблює поведінку. Покарання, навпаки, включає забезпечення негативних наслідків для того, щоб зменшити поведінку (критика небажаної поведінки, затримка оплати праці, відмова у наданні сприятливих умов для навчання, затримка видачі нового обладнання, тощо). Науковці радять акцентувати увагу менеджерів на позитивному підкріпленні, для того, щоб сприяти бажаній поведінці, яка буде заохочуватись

Рисунок 1.8 – Класичні процесуальні теорії мотивації [63, с. 792-795]

Отже, хоча процесні теорії мотивації визнають природу бажань, вони наголошують на тому, що поведінка працівників організації визначається не виключно бажанням. Згідно з цим підходом, на поведінку організації впливає кілька факторів, зокрема: сприйняття працівником ситуації, очікування, пов'язані з цією ситуацією, та оцінка наслідків обраної дії.

Результатом організації системи мотивації працівників, яка влаштовує їх в повному обсязі, є залученість персоналу у роботу підприємства, тобто його бажання працювати на підприємстві і підтримувати його розвиток.

Як зазначає Прохоровська С., справжня залученість працівників пов'язана з високим рівнем зацікавленості персоналу. Досягти цього рівня набагато легше та ефективніше з точки зору утримання ефективних, надійних, мотивованих працівників, оскільки працівники контролюються, відгуки вислуховуються та належним чином оцінюються [52, с. 45-48].

Для роботодавця метою мотивації та управління стимулами працівників, на думку Бондаря Т. та Красносова А., є досягнення фінансового успіху організації з метою отримання певних позитивних результатів, особливо з точки зору витрат. Крім того, для працівника метою є досягнення, просування та заохочення певних соціальних та інших переваг, які є важливими для нього [5].

Ляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. зазначають, що компанія отримує багато переваг, коли йдеться про залученість та мотивацію співробітників, зокрема: покращення продуктивності та створення позитивного та сприятливого командного середовища з високою мотивацією для співробітників компанії, що допоможе підвищити продуктивність у майбутньому; залучення та утримання конкурентоспроможних співробітників; формування щасливих команд, підвищення лояльності, довіри та відповідальності співробітників; сприяння розвитку сильної корпоративної культури [27].

Таким чином, мотивація є дуже важливою в сучасному управлінні підприємницькою діяльністю. Персонал – це найскладніший та найспецифічніший тип ресурсу, який компанія використовує у своїй діяльності. Успіх компанії значною мірою залежить від якості її людей. Перш за все, створення сприятливих умов та

зацікавленість співробітника в перевагах своєї роботи допоможуть підвищити продуктивність праці співробітників компанії. Компанія реалізує економічне зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатнє стимулювання в компанії може виступати перешкодою для розвитку показників ефективності.

Отже, основним ресурсом сучасних підприємств є персонал, і саме мотивація виступає ключовим чинником ефективності його діяльності. В умовах війни та економічної нестабільності ринок праці зазнає значних дисбалансів, що посилює актуальність пошуку дієвих систем мотивації, здатних поєднати інтереси працівників та роботодавців.

Всі досліджені автори сходяться на думці: у центрі мотивації лежать потреби працівника, які трансформуються у мотиви та стимули. Потреби визначають очікування і поведінку, мотиви формують внутрішню спрямованість, а стимули виступають зовнішнім впливом, що підсилює продуктивність. Окремо підкреслюється сучасний тренд на «зелену» економіку, який стає важливим фактором мотивації для працівників, що прагнуть працювати у компаніях із екологічною корпоративною культурою.

Отже, багатоплановість поняття мотивації в тому, що її трактують як психофізіологічний процес, управлінську функцію та внутрішню систему дій. Особливістю підходів учених є різні акценти: одні зосереджуються на внутрішніх потребах і психології, інші – на управлінських механізмах, ще інші – на зовнішніх факторах і соціально-економічних умовах. Усі ці підходи разом показують, що мотивація є складним і багаторівневим явищем, яке потребує інтеграції різних аспектів для ефективного застосування в сучасних українських реаліях.

Історія розвитку теорій мотивації демонструє поступовий перехід від вузькоекономічних підходів до комплексного розуміння мотивації як багатфакторного процесу, що охоплює психологічні, соціальні та управлінські аспекти.

У сучасному контексті мотивація персоналу розглядається як ключовий чинник залученості працівників. Для роботодавця мотивація є інструментом

досягнення фінансового успіху, а для працівника – шляхом до соціальних і професійних переваг.

## **1.2 Матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу**

У загальному сенсі мотивація працівників для ефективної реалізації потенціалу підприємства являє собою створення сприятливих умов, які гарантують формування мотиваційного забезпечення, оптимізацію і розвиток підприємства. Основними складовими мотиваційного забезпечення будь-якої організації, якщо його розглядати як систему, є цілі, задачі, принципи, методи, суб'єкти і об'єкти мотиваційного впливу, а також сукупність внутрішніх і зовнішніх мотиваційних важелів і механізмів. Метою мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємства в умовах сучасної кризи є забезпечення його високопродуктивної та ефективної діяльності у короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до загальної корпоративної стратегії. Отже, мотивацію працівників, з одного боку, можна розглядати, як елемент загальної системи управління організацією, з іншого боку, процес мотиваційного управління є елементом мотиваційного забезпечення діяльності організації в цілому.

Система мотивації включає такі функції управління: мотиваційне планування (визначення потреб, встановлення зв'язків між потребами та мотивацією); впровадження стимулів (створення належних умов для задоволення потреб працівників, їх винагорода на основі результатів діяльності); управління процесами мотивації (мотиваційний контроль, коригування мотиваційних стимулів) [47, с. 118-121].

Серед факторів підвищення ефективності компанії мотивація є найважливішим [47, с. 118-121]. Тому на кожному підприємстві керівництво має

приділяти увагу розробці системи мотивації і її підтримці на рівні, який задовольняє працівників. Розглянемо етапи формування системи мотивації.

Система мотивації працівників компанії повинна мати кілька етапів. Перший - розробка та впровадження методології як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Залежно від можливостей компанії, високі надбавки та премії повинні пропонуватися як справжня демонстрація готовності керівника підтримувати успішний хід роботи. Другий етап спрямований на вдосконалення системи мотивації працівників, що допоможе підвищити конкурентоспроможність компанії. Третій етап включає розробку загальної системи мотивації, заснованої на філософії якості, та внесення значних змін у розуміння підвищення ефективності роботи. Це прищеплює компанії цінності та ставлення до більш агресивного перепроєктування всіх її операцій з метою збереження лідируючої позиції в конкуренції за найкращих співробітників [62, с. 770-771].

Розглядаючи сучасні аспекти формування системи мотивації працівників, треба приділити увагу новим формам мотиваційних механізмів.

Гнучкі форми стимулювання відіграють важливу роль у структурах мотиваційної політики, особливо в гібридній зайнятості, системах преміювання, що призводять до командних результатів та можливостях саморозвитку. Крім того, корпоративна культура відіграє важливу роль у підвищенні мотивації, що створює емоційне середовище, де працівники відчують себе важливими та залученими [21].

Наприклад, традиційно організація трудових процесів безпосередньо залежить від виробничого процесу. Однак пандемія здійснила свій вплив: організації були змушені або закриватися, або шукати спосіб організувати роботу у повній відповідності до всіх протиепідеміологічних рекомендацій. Одним із рішень стало впровадження дистанційної зайнятості та гнучкого графіка роботи. Все це вимагало перегляду нормативних актів щодо організації праці для забезпечення безпеки робочого місця та підтримки продуктивності праці. Пандемія створила

новий простір для організації робочого процесу, який виявився дуже корисним і для сьогоденішніх проблем, пов'язаних з війною в Україні.

Вищезгадані рушійні сили в організації праці можна побачити через поширення нетипових (змішаних) форм зайнятості. Зокрема, поширеними формами організації праці є фріланс, краудсорсинг та робота за сумісництвом (частину дня або тижня); а також розподіл роботи, коли кілька людей по черзі виконують одну й ту саму задачу.; дистанційна робота, яка передбачає виконання обов'язків поза компанією (вдома або у звичайній поїзді тощо); вторинна зайнятість (одночасна робота з кількома роботодавцями), за якої загальний робочий час може бути меншим за середню тривалість робочого тижня або значно її перевищувати. Але все це провокує стресові ситуації для працівників. На думку дослідників Лопушняк Г., Поплавської О., Дагилевич Н., Костюшиної Т. це може вплинути на здоров'я працівників, особливо тих, хто має нижчий соціально-економічний статус [76, с. 294-308].

Розвиток систем організації робочого часу призвів до виникнення поняття балансу роботи і власного часу працівників. В умовах поширення дистанційної зайнятості в Україні питання досягнення балансу між роботою та особистим життям актуалізувалися як на рівні компаній так і на рівні працівників. Причиною збільшення уваги до такого балансу криється в тому, що організація робочих процесів вдома стирає межі між роботою і особистим життям, сприяє об'єднанню робочого простору з особистим простором, тож вимагає від кожного працівника самоорганізації і відповідальності.

Основними елементами балансу між роботою та особистим життям є: розподіл часу між оплачуваною роботою та іншими сферами життя, особистим життям, обов'язками по догляду та дозвіллям, що означає розподіл фізичної, розумової та емоційної енергії між оплачуваною роботою та іншими сферами життя.

Баланс між роботою та особистим життям став предметом широких досліджень і аналізу, що сприяло створенню різних моделей та теорій (рис. 1.9) [36].

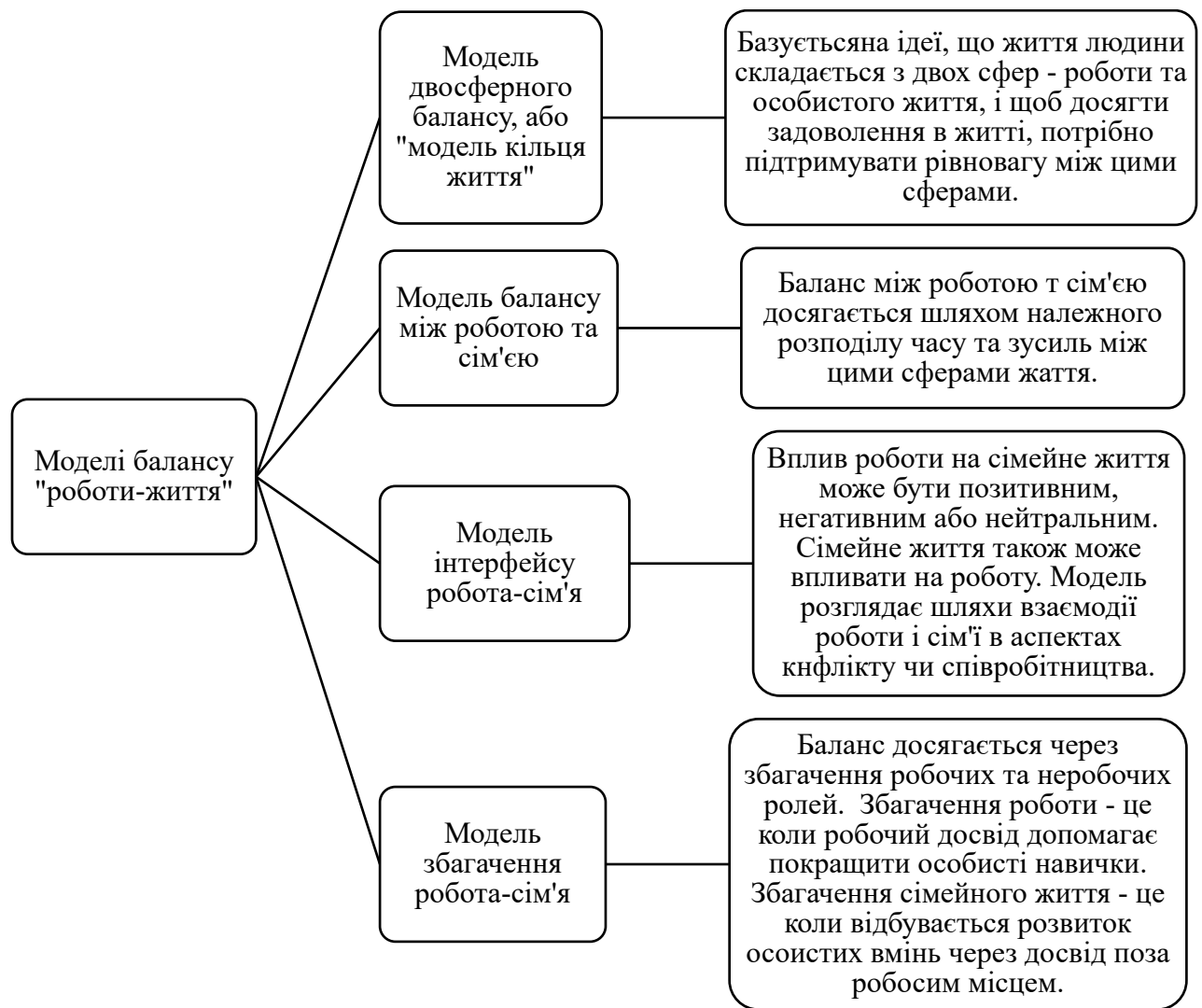


Рисунок 1.9 – Теоретичні моделі балансу «робота-життя» [36]

Завдяки впровадженню нових ініціатив щодо стимулювання, цифрових систем оцінки ефективності, чат-ботів для збору ідей, інтерактивних платформ для розвитку знань, управління персоналом стає більш гнучким та ефективним. Такі інструменти допомагають співробітникам визначати стимули, встановлювати очікування та адаптувати програми стимулювання до їхніх реальних потреб.

Потрібно серйозно ставитися до ставлення управлінського персоналу, оскільки його успіх у сфері розуміння, інновацій та стратегічного планування. Важливо, щоб такі категорії співробітників забезпечували інші види стимулів, такі як: участь у розробці стратегії, бонуси за інновації, вплив на ключові управлінські процеси [21].

Враховуючи нематеріальні зусилля, створюється культура визнання досягнень, що також допомагає зміцнити мотиваційний клімат в організації. Визнання трудових досягнень співробітників, як у формальних форматах (публічні нагороди, премії), так і в неформальних форматах (подяки, внутрішні інформаційні кампанії), створює позитивне середовище, в якому співробітники відчують підтримку. Культура визнання є важливим аспектом нематеріальної мотивації та базується на потребі людей у повазі та соціальному схваленні [26, с. 75-83].

Дослідження показали, що регулярно визнання результатів роботи підвищує залученість співробітників, зменшує плинність кадрів та підвищує загальний моральний дух команди. Визнання не лише мотивує конкретного співробітника, але й подає позитивний приклад для інших, тим самим підвищуючи високий рівень продуктивності в усій організації.

Крім того, системи внутрішньої комунікації є важливими для розвитку роботи персоналу. Вони повинні бути прозорими, відкритими та спрямованими на надання співробітникам інформації про цілі, очікування та діяльність організації [1, с. 115-120].

Використовуючи відповідні дані, менеджери можуть визначити мотиваційні механізми, продемонструвати зв'язки між результатами роботи та винагородами, а також побудувати довіру та залученість до команди.

Оскільки успіх співробітників часто залежить від рівня їх знань, мотиваційні механізми включають розвиток та навчання персоналу, тобто інвестиції в персонал. Це потужний мотиваційний фактор, який допомагає співробітникам відчувати, що компанія піклується про них для професійного зростання та кар'єрного зростання. Відвідування програм наставництва, регулярних курсів, сертифікацій та конференцій не лише підвищує рівень знань та навичок, але й зміцнює емоційний зв'язок між співробітниками та організацією. Важливо також бачити роль лідерства у створенні ефективної системи мотивації. Менеджери відіграють важливу роль у впровадженні мотиваційної політики. Їхня здатність виявляти зниження мотивації з часом, надавати підтримку, зворотний зв'язок або заохочувати інновації визначає, наскільки добре мотиваційна модель працюватиме у повсякденній роботі.

Ключовою особливістю є можливість персоналізувати підходи до стимулювання, тобто створювати мотиваційні механізми, що враховують внесок окремих працівників. Цифрові платформи та інструменти штучного інтелекту надають можливість створювати індивідуальні програми стимулювання для кожного працівника на основі його потреб, інтересів та кар'єрних цілей. Це забезпечує більш ефективний та результативний процес управління, що підвищує залученість та задоволення працівників.

Цифрові інструменти також сприяють зв'язкам між менеджерами та працівниками, покращуючи комунікацію та пришвидшуючи реагування на потреби працівників. Крім того, системи зворотного зв'язку інтегровані з можливостями вимірювання не лише результатів діяльності, але й рівня задоволеності працівників, що дає змогу швидко ідентифікувати проблеми та застосовувати рішення.

Практичний досвід управління персоналом у сучасних умовах допомагає відновити конкурентоспроможність компанії шляхом впровадження гнучкої, стратегічної моделі управління персоналом. Ця роль охоплює важливу функцію управління командою: формування команди, розвиток soft-skills та hard-skills у персоналу, ефективний розвиток команди.

Основною вимогою до командного менеджменту є об'єднання всіх членів для досягнення спільної мети та досягнення взаємодоповнюючого набору навичок та здібностей через спільне бачення [78, с. 178-186].

Заохочення дій на кожному етапі розвитку кожного члена команди дає плоди не лише у досягненні цілей, але й створенні позитивних стосунків, поведінкового та емоційного мікроклімату серед команд компанії. Довіра в команді створює емоційну безпеку, яка мотивує її членів працювати та бути більш ефективними. Відчуття психологічної безпеки команди підвищує продуктивність [56].

Розглянемо ключові характеристики команди (рис. 1.10).

Тож основними перевагами командних методів на робочому місці є: підвищення продуктивності, ефективності та покращення результатів роботи персоналу (членів команди) та зворотнього зв'язку; демократизація управління; встановлення позитивного морально-психологічного мікроклімату в команді;

швидке та ефективне впровадження змін у процесах; сприяння та заохочення природного розвитку співробітників; створення синергетичного ефекту на виробничі, управлінські системи.

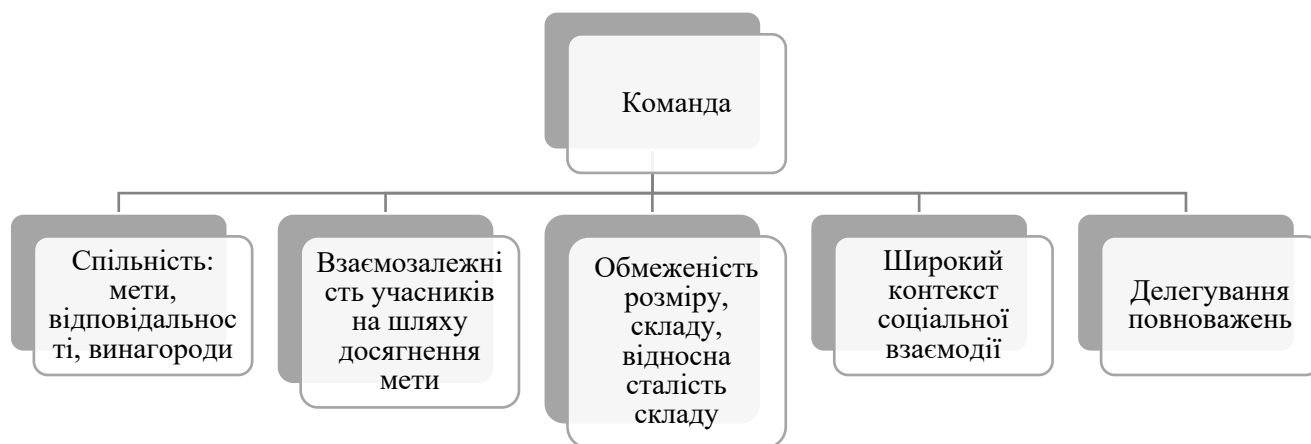


Рисунок 1.10 – Основні характеристики команди [55, с. 160-162]

Переваги для членів команди полягають у: задоволенні високих рівнів потреб, вимог щодо захисту поваги, визнання та самосвідомості; психологічному комфорті, розвитку та покращенню професійних та особистих навичок через ефективне управління, демократичну участь та співпрацю між членами команди в процесі досягнення мети.

Управління командою охоплює аспекти управління персоналом, які необхідно розглядати спільно. У широкому сенсі, маються на увазі цінності членів команди, солідарність та дії, спрямовані на досягнення консенсусу; згуртованість команди; створення та підтримка середовища довіри; узгодженість, спільна координація та контроль у командній роботі тощо. Керівник команди повинен, використовуючи різноманітні індивідуально підібрані мотиваційні інструменти, матеріальні та нематеріальні, допомогти команді досягти успіху, незалежно від того, чи працює вона безпосередньо в офісі, офлайн чи у віддаленій команді [55, с. 160-162].

Важливість та різноманітність управління мотивацією працівників підводять до наступної галузі дослідження – аналізу теорій мотивації працівників.

Існують різні теорії щодо бар'єрів для участі в економічній діяльності в різних вікових групах. Теорія поколінь, розроблена У. Штраусом та Н. Хоувом, зображує послідовні покоління, представники яких, будучи дорослими, сформували власні життєві позиції в умовах різних зовнішніх обставин, що визначило їхню поведінку. [30, с. 531-539].

Наведемо коротку характеристику, портрет кожного покоління носіїв робочої сили на ринку праці. Наймолодше покоління Z — зумери (15–24 роки) ще з дитинства здійснює свою життєдіяльність у соціальних мережах. Найпопулярнішими соціальними мережами для них є Instagram, YouTube та TikTok. Пошук роботи найчастіше вони здійснюють в Інтернеті, часто через посередництво, що засноване на поглядах інфлюенсерів. Покоління Z хоче, щоб компанії через соціальні мережі займали певну громадянську, важливу для суспільства позицію. Наприклад щодо підтримки ЗСУ, расової справедливості, гендерної рівності, прав осіб нетрадиційної сексуальної орієнтації, проблеми зміни клімату, використання альтернативних джерел енергії. Коли підприємства виступають на захисті цих соціально важливих питань це справляє сильний вплив на вибір працевлаштування представниками покоління Z. Окрім того, якщо підприємство немає свого сайту, не здійснює електронну комерцію, не використовує штучний інтелект, то молодь, тобто зумери, не працюватимуть у таких структурах [29].

Середнє покоління Y — міленіали (25–34 роки) відкривають для себе нові продукти через Facebook, YouTube та Instagram. Рекомендація інфлюенсера на 40–50% впливає на їх вибір. Обрані ними підприємства повинні займати певну позицію щодо вирішення соціальних проблем, зокрема расова справедливість, нерівність доходів, доступна медицина, зміна клімату. Коли компанії відстоюють ці питання, вони мають сильний вплив на рішення міленіалів про працевлаштування у цих компаніях. Не бояться змінити роботу, не затримуються довго на одному підприємстві. Мобільні як професійно, так і територіально [29].

Старше покоління X — (35–54 роки) найчастіше користуються соціальними мережами Facebook, YouTube та Instagram. Рідко змінюють роботу, вважають що

підприємство повинно займатися насамперед своєю профільною діяльністю. 35% представників покоління X вважають, що компанії повинні зайняти певну позицію щодо соціальних питань, 38% зазначили, що компанії не повинні займатися соціальними проблемами, а 26% — не впевнені [38].

Найстарше покоління бейбів (55–70 років) має найпопулярніші способи інформаційних комунікацій щодо пошуку роботи на профільних сайтах в Інтернеті, рекламі на телебаченні, у центрах зайнятості. Близько половини бейбів вважають, що компаніям не варто займати певну позицію з соціальних питань. Готові працювати цілий робочий день, дотримуючись адміністративного розпорядку робочого часу. Характеризуються великою відданістю підприємству, оскільки зазвичай працюють на одному підприємстві, бояться втратити роботу [29].

Журавель А.В. [22] вказує на розбіжності цінностей, головні риси, сильні та слабкі сторони різних поколінь трудового потенціалу, що дає можливість уточнити мотиваційні чинники їх до праці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика поколінь та їх мотиваційні чинники до праці [22]

| Категорія    | Бейб-бумери                                                                                                                                                                     | Покоління X                                                                                                                                                                                                          | Покоління Y                                                                                                                                                                               | Покоління Z                                                                                                                                                              |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | 2                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                                                                                                         | 5                                                                                                                                                                        |
| Цінності     | Робота є пріоритетом, і вони готові жертвувати власними інтересами заради неї. вірять державі; вважають, що підприємству не варто займатися глобальними соціальними проблемами. | Трудоголіки; не надто амбітні; не прагнуть жити у своє задоволення; рідко змінюють роботу; вважають що підприємство повинно займатися насамперед своєю профільною (галузевою) діяльністю.                            | Орієнтовані на швидкі результати, амбіційні та мають завищені вимоги до оплати праці. обрані ними підприємства повинні займати певну позицію щодо вирішення глобальних соціальних проблем | Прив'язані до цифрових технологій, схильні цінувати власний час та інтереси; відсутній страх втрати роботи; не довіряють державі, оскільки вона не виконує свої функції. |
| Головні риси | Оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді; колективізм і командний дух; найчастіше тільки один роботодавець; прагнуть балансу життя і роботи             | Готовність до змін, можливість вибору, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе; займатимуть більшу частину керівних посад, проте хочуть мати час на сім'ю, хобі, не часто міняють роботодавця | Самовпевненість; різноплановість завдань; баланс між особистим життям та професійною діяльністю; робота в команді; застосування сучасних технічних засобів.                               | Потреба в новизні, віртуальна комунікація, гіперактивність                                                                                                               |

Продовження таблиці 1.1

| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Слабкі сторони      | Пріоритет фінансової захищеності та стійкості; не вміють швидко реагувати на зміни; бояться втратити роботу; чекають виходу на пенсію                                                                                               | Потреба у суворому контролі, постійному примусі; страх нефіксованих ставок                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Дуже нетерплячі - прагнуть негайних результатів; мають дуже великі кар'єрні очікування; бажають, щоб робота залишала час на зустрічі з друзями                                                                                                                                                                                                            | Недостатньо розвинені навички критичного мислення; виникають труднощі при аналізі даних, агресивність, нестерпність до токсичних працівників, нікому і нічого не винні, ростуть в епоху Інтернету, тому їм не цікава політика і релігія.                                                                                                                          |
| Сильні сторони      | Здатність сформувати ефективну команду, передавати свій досвід колегам; повна відданість роботі; готові працювати цілий робочий день, дотримуючись адміністративного розпорядку; велика відданість 1-му підприємству (роботодавцю). | Добре справляються з рутинною роботою; мають високу працездатність і гнучкість; вміють будувати ділові відносини                                                                                                                                                                                                                                                           | Системне мислення та відповідальність; швидка реакція на найменші зміни; здатність боротися з труднощами; підприємці, які створюють приватний бізнес і працюють на себе; не бояться змінити роботу; не затримуються довго на одному підприємстві; мобільні як професійно, так і територіально                                                             | Здатність творчого вирішення завдань; відповідальне ставлення до використання інформаційних технологій; вміння працювати будь-коли, з будь-якої точки світу, використовуючи технології для пришвидшення і покращення роботи; очікують на гібридні формати роботи; можуть працювати на декількох роботах одночасно для уникнення інфляції, покращення якості життя |
| Мотиваційні чинники | Внутрішні конкурси, змагання з досягненням цілей, бали за результативність, які можна обміняти на бонуси й інші винагороди; групові навчання, стажування та контроль отриманих знань і набутих компетентностей                      | Платформи для управління продуктивністю; використання цифрових інструментів для відстеження продуктивності, досягнень і професійного розвитку; використання корпоративних соцмереж та платформ для обміну інформацією; впровадження програм, які враховують індивідуальні потреби: можливість вибору бонусів, адаптація кар'єрного шляху відповідно до особистих інтересів | Гейміфікація — впровадження ігрових елементів у робочі процеси для стимулювання інтересу і залучення співробітників. Забезпечення можливості обирати формат роботи (віддалено, офісна, гібридна) і час роботи (гнучкий графік); крім постійної роботи періодично мати разові інноваційні фінансові проекти; соціальні платформи та інструменти співпраці. | Гнучкий графік і дистанційна робота; участь у соціально значущих проектах, відчуття причетності до корисних суспільних справ; розвиток і навчання новим знанням; прозора кар'єрна траєкторія; використання штучного інтелекту для аналізу поведінки співробітників, передбачення їх потреб та найбільш ефективних стимулів                                        |

Найбільш потенційно привабливими співробітниками нині є зумери. Адміністрації підприємств розуміють, що нині є певні вакансії, що вимагають знання та вміння працювати в інформаційно-комунікаційному просторі, з використанням спеціалізованих комп'ютерних програм, використовуючи технології штучного інтелекту, які найкраще заповнить тільки молоде покоління.

Останнім етапом дослідження мотиваційних механізмів на підприємствах є аналіз зарубіжних моделей мотивації.

Британська, французька, американська, німецька, шведська та японська є одними з найпопулярніших моделей мотивації у розвинених економіках. Кожна з них має свої унікальні характеристики та може надати цінну інформацію для вдосконалення системи управління людськими ресурсами в Україні.

Порівняльна характеристика моделей мотивації та стимулювання ефективної праці наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика зарубіжних моделей мотивації та стимулювання ефективної праці [44, с. 119]

| Країна    | Ключові характеристики                                 | Матеріальні стимули                                     | Нематеріальні стимули                                   | Вплив на ефективність праці                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1         | 2                                                      | 3                                                       | 4                                                       | 5                                                                    |
| США       | Індивідуалізм, результативність, конкуренція           | Висока зарплата, бонуси, акції компанії, медстрахування | Визнання, кар'єрний ріст, гнучкий графік                | Висока особиста ефективність, інноваційність, сильна конкуренція     |
| Франція   | Державне регулювання, профспілки, соціальні гарантії   | Стабільна зарплата, оплачувані відпустки, пільги        | Правова захищеність, повага до працівника, стабільність | Помірне підвищення ефективності, висока якість, стабільна зайнятість |
| Німеччина | Професійна підготовка, участь працівників в управлінні | Високі соціальні виплати, премії, надбавки              | Колективне прийняття рішень, стабільність, навчання     | Висока якість, ефективна командна робота, низька плинність кадрів    |
| Японія    | Колективізм, довічна зайнятість, ієрархія              | Соціальні пакети, премії за стаж, забезпечення житлом   | Лояльність, командна підтримка, культура взаємоповаги   | Висока відповідальність, згуртованість, якісне виконання завдань     |

Продовження таблиці 1.2

| 1              | 2                                                      | 3                                                               | 4                                                                      | 5                                                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Великобританія | Гнучкий ринок праці, орієнтація на продуктивність      | Грошові бонуси, приватні пенсійні програми, оплата понаднормово | Корпоративна культура, кар'єрне просування, розвиток компетентності    | Збалансована ефективність, гнучкість, орієнтація на результат      |
| Швеція         | Соціальна відповідальність, рівність, worklife balance | Високі податки — в обмін на соціальні блага, зарплата, пільги   | Повага до особистого часу, участь у прийнятті рішень, рівні можливості | Висока мотивація, низький рівень стресу, стабільна та якісна праця |

Таким чином, стимулювання праці в зарубіжних моделях структуровано по-різному, враховуючи не лише матеріальні, а й нематеріальні фактори, що впливають на персонал. Кожна країна має свою власну систему соціальних норм, трудових норм та економічних умов.

Треба зазначити, що сучасні мотиваційні механізми мають враховувати міжнародні ринкові проблеми ринку працевлаштування і умов праці.

Огляд сучасних досліджень стосовно мотиваторів для працівників вимагає дослідити фактичний стан можливостей підприємств забезпечити необхідні інструменти забезпечення мотивації працівників, які призведуть до зростання їх продуктивності.

Низька економічна спроможність роботодавців стримує зростання заробітної плати як основного стимулу для залучення працівників та створення робочих місць. Економічне зростання та формування сильного середнього класу починається, коли середньомісячна заробітна плата у вітчизняній економіці перевищує 300 доларів США [75, с. 75-88].

Психологічний фактор в умовах війни також є важливим: працівники гостро реагують на стрес, що потребує впровадження програм підтримки. Адже стрес знижує продуктивність праці, бо підвищує втомлюваність і викликає небажання працювати.

Консалтингова фірма Gallup проаналізувала вплив роботи на психічне здоров'я та добробут працюючих за наймом у трудових колективах. У її звіті продемонстрована динаміка зростання рівня щоденного стресу працюючих. За останні двадцять років глобальний рівень стресу працюючих за наймом у трудових колективах збільшився з 31% у 2009 р. до 41% у 2023 р. (рис. 1.11).

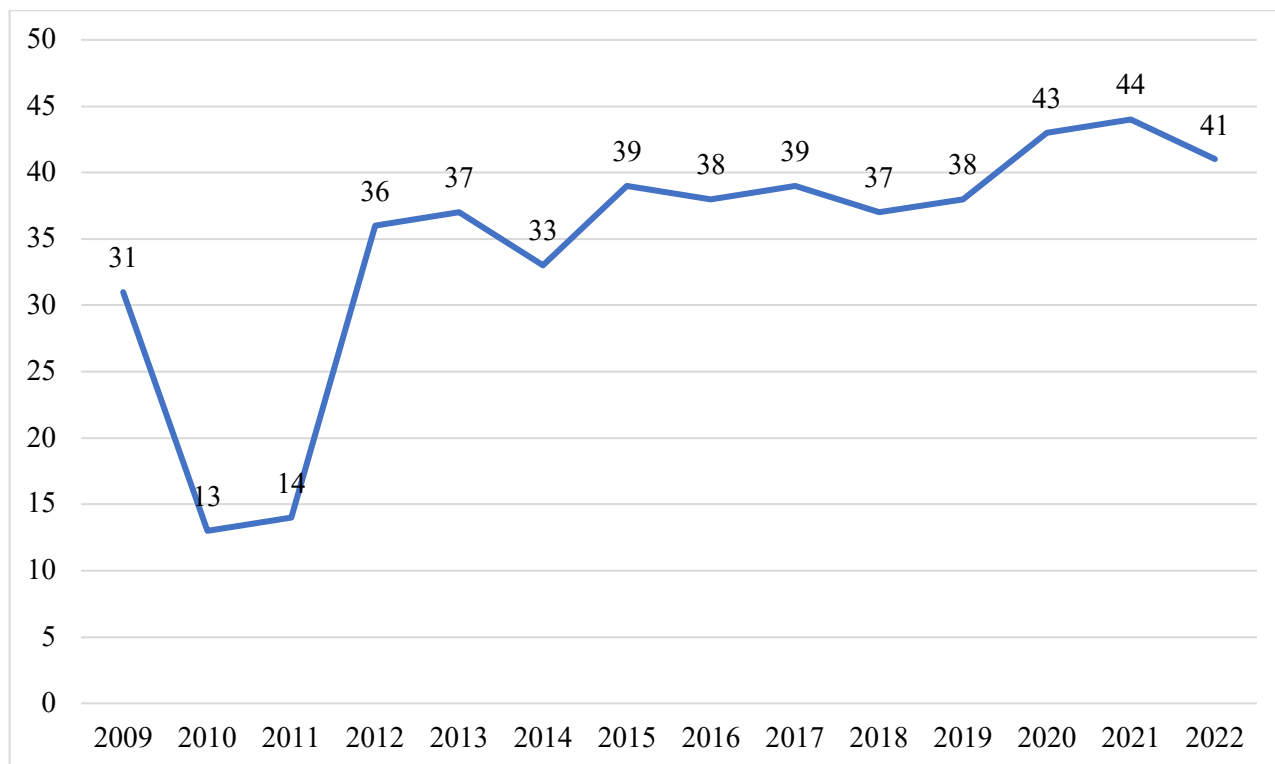


Рисунок 1.11 – Світова динаміка рівня щоденного стресу найманих працівників в компаніях у 2009–2022 рр., % [73]

Найкраща ситуація щодо стабільності, урівноваженого стану найманих працівників спостерігається після фінансової кризи 2008-2009 рр., коли світовий рівень стресу у 2010–2011 рр. був мінімальний – 13-14 % від усіх опитаних респондентів.

З 2012р. рівень стресу на роботі в інших країнах зростає, це при тому, що це не українські показники, де з 2022р. триває війна. Максимальний рівень стресу 43–44% спостерігається у 2020–2021рр. з впровадженням пандемії. З початку пандемії 2020 р. у звіті констатують перший зареєстрований факт пом'якшення стресовості працівників, що зменшився з 44% до 41%.

Така ж статистика щодо стресів, напруженості, дисбалансу робочої сили підтверджується у країнах Європейського співтовариства. Зокрема, Європейським агентством з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA) встановлено, що близько половини працівників у ЄС працюють на робочому місці в умовах стресу. За результатами соціологічного опитування працюючих у країнах ЄС, вищезазначеним агентством було виявлено причини зростання стресового стану людей. Це зокрема: поширення гнучких і нестабільних форм зайнятості (72% загальної чисельності респондентів); надмірне навантаження працівників (66%); моральне та фізичне насилля (59%) [72].

Дослідження, проведені в Європі та інших розвинених країнах, показали, що стрес на робочому місці є причиною втрат від 50 до 60 відсотків робочих днів. Через стрес втрачається мотивація працівників до роботи, їх активність і ентузіазм. У звіті Gallup зазначено, що у результаті цього «у світовому ВВП втрачено 8,9 трлн. доларів США, або це становить 9% від світового ВВП» [73].

Для подальшого дослідження нами розроблена методика оцінювання задоволеності персоналу роботою на підприємстві, в т.ч. мотивацією праці, заснована на аналізі підходів до формування таких методик іншими авторами [19; 32; 43; 49].

Показник ступеня задоволеності працею розраховується по кожному фактору, представленому в анкеті по формулі:

$$U_i = \frac{(Ч1 \times K1 + Ч2 \times K2 + Ч3 \times K3 + Ч4 \times K4)}{Ч_{\text{заг}}} \quad (1.1)$$

де  $U_i$  - ступінь задоволеності працею працівників організації по  $i$ -му фактору;

$Ч1$  - чисельність абсолютно задоволених працею працівників;

$Ч2$  - чисельність працівників, які відзначили варіант відповіді «мабуть, задоволений»;

$Ч3$  - чисельність працівників, не цілком задоволених працею;

$Ч4$  - чисельність абсолютно не задоволених працею працівників;

$K1, K2, K3$  і  $K4$  - вагові коефіцієнти, які приймаються рівними 3, 2, 1 і 0 відповідно;

$Ч_{\text{заг}}$  - загальна чисельність респондентів.

Представимо максимальні значення можливих результатів опитування і отриманих балів для розробки параметрів оцінки системи управління персоналом і його мотивації в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Визначення максимальних оцінок 1 респондентом

| Фактори задоволеності                                                             | Ч1 | Ч2 | Ч3 | Ч4 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| 1. Фактори задоволеності, зумовлені дією раціональних мотивів трудової діяльності |    |    |    |    |
| 1.1. Умови та охорона праці                                                       | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 1.2. Організація праці                                                            | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 1.3. Ставлення адміністрації до потреб працівників                                | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 1.4. Оплата праці, винагороди та пільги                                           | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 2. Фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності   |    |    |    |    |
| 2.1. Морально-психологічний клімат в колективі                                    | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 2.2. Об'єктивність оцінки роботи керівником                                       | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 2.3. Інформованість про справи в організації                                      | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 2.4. Політика адміністрації                                                       | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 2.5. Можливість впливати на справи в колективі                                    | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 2.6. Можливість кар'єрного росту                                                  | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 3. Фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації                 |    |    |    |    |
| 3.1. Стиль і методи роботи керівника                                              | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 3.2. Компетентність керівництва                                                   | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 3.3. Можливість відчувати власну значимість                                       | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 3.4. Можливість професійного зростання                                            | 1  | 0  | 0  | 0  |
| 3.5. Можливість проявити творчість, продемонструвати здібності                    | 1  | 0  | 0  | 0  |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, якщо респондент буде абсолютно всім задоволений, загальна кількість балів складе по кожному фактору:

$$y_i = \frac{(1 \times 3 + 0 \times 2 + 0 \times 1 + 0 \times 0)}{1} = 3$$

Якщо така сама ситуація буде по Ч2, отриманий бал складе 2 бали, з Ч3 – 1 бал, з Ч4 – відповідно 0 балів.

Далі потрібно знайти середнє значення по всіх відповідях, тобто сума всіх балів ділиться на кількість питань. Відповідно, якщо всі фактори отримають найвищий бал, то середня оцінка складе:

$$\text{Сер.} = \frac{45}{15} = 3$$

Відповідно для всіх відповідей з оцінкою 2, середній бал складе 2 і так само по інших варіантах відповідей.

Методика розрахунку передбачає наступні висновки залежно від прийнятих значень аналізованого показника:

$U_i$  = від 2 до 3: високий рівень задоволеності.

$U_i$  = від 1 до 2: задоволеність на середньому рівні.

$U_i$  = від 0 до 1: низький рівень задоволеності.

Тому в новітню епоху цифровізації, динамічного розвитку підприємництва та жорсткої конкуренції мотивація персоналу набула стратегічного значення для досягнення цілей компанії. Ефективна система стимулювання може не лише стимулювати трудовий потенціал, але й створювати стійку конкурентну перевагу завдяки більшій лояльності працівників, підвищенню продуктивності та інновацій.

Розширення можливостей співробітників має бути систематичним, персоналізованим та комплексним, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти, враховуючи вік, кваліфікацію та особистісні характеристики персоналу. Важливо визначити стратегічні інтеграції корпоративної культури, різних робочих процесів та мотиваційної політики в усій системі управління компанією.

Цифрові інструменти значно підвищують ефективність управління персоналом, дозволяючи розробляти прозорі, адаптивні та індивідуалізовані системи мотивації. Це не тільки покращує продуктивність співробітників, але й допомагає створити корпоративну культуру, побудовану на довірі, прозорості та єдності.

Управління командою як умова та водночас інструмент ефективного управління бізнесом у сучасному бізнес-середовищі допомагає співробітникам працювати разом для досягнення конкретних цілей організації.

Отже, мотивація працівників постає як системоутворюючий елемент управління підприємством, що забезпечує ефективну реалізацію його потенціалу. Вона розглядається не лише як частина загальної управлінської системи, але й як окремий процес мотиваційного забезпечення, який включає цілі, принципи, методи та механізми впливу.

Сутність системи мотивації полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що реалізуються через планування, впровадження та контроль. Важливою особливістю є її багатоступеневість: від базових форм стимулювання до комплексної системи, заснованої на філософії якості та стратегічному перепроєктуванні діяльності. Це підкреслює, що мотивація не є статичною, а потребує постійного вдосконалення та адаптації до умов кризи й конкуренції.

Сучасні аспекти мотивації акцентують увагу на гнучких формах зайнятості та стимулювання, які стали особливо актуальними в умовах пандемії та війни. Вони створили новий простір для організації праці, але водночас спричинили ризики для здоров'я працівників і підвищили значення балансу між роботою та особистим життям. Саме цей баланс розглядається як важливий фактор збереження продуктивності та психологічної стійкості персоналу.

Важливим компонентом мотиваційної політики є корпоративна культура та культура визнання досягнень. Вона формує емоційне середовище, у якому працівники відчують підтримку, що підвищує їхню залученість і знижує плинність кадрів. Дослідження доводять, що регулярне визнання результатів роботи має прямий вплив на моральний дух і продуктивність команди.

Окремо підкреслюється роль внутрішніх комунікацій і лідерства. Прозорість інформаційних потоків, участь працівників у стратегічних процесах, розвиток знань і навичок через навчання та наставництво — усе це стає потужними мотиваційними факторами. Лідери організації визначають ефективність системи мотивації, оскільки саме вони здатні вчасно реагувати на зниження мотивації, підтримувати інновації та забезпечувати персоналізований підхід.

Завдяки цифровим інструментам та штучному інтелекту мотивація набуває нових форм — індивідуалізованих програм стимулювання, інтерактивних платформ для розвитку знань, систем зворотного зв'язку. Це дозволяє швидко адаптувати мотиваційні механізми до реальних потреб працівників і робить управління більш гнучким та результативним.

### **1.3 Утримання персоналу в кризових умовах: виклики війни та трансформація мотиваційних підходів**

Специфіка сучасного управління працею полягає, з одного боку, у наявності певних осіб зі спеціальними навичками для виконання продуктивних завдань, а з іншого боку, у необхідності обґрунтування зацікавленості цих осіб у виконанні продуктивних завдань. Спектр мотиваційних інструментів у моральному та матеріальному плані для організації трудової діяльності в соціальних відносинах є суттєвим для соціально орієнтованої ринкової моделі сучасної економіки.

Військові дії в Україні протягом 2022-2025 років стали основною загрозою для діяльності українських підприємств. Наявність непередбачуваних змін вимагає від підприємств ефективного планування своєї діяльності, особливо управління трудовими ресурсами, які стають найціннішими активами організації. Невизначеність вимагає широких гарантій для працівників щодо контролю за оплатою праці та безпеки працівників.

Питання безпеки праці стало фундаментальним серед організацій, з яким в Україні в середньому стикається близько 60% діючих компаній. Слід зазначити, що найнебезпечнішою ситуацією характеризуються великі підприємства, оскільки великі виробничі потужності можуть бути вразливими до атак дронів або ракет. Ступінь ризику для середніх компаній становить понад 70%. За даними Держстату, внаслідок війни загальна кількість робочої сили зменшилось на 1 514 тис. осіб у 2023 році порівняно з довоєнним 2021 роком [14].

Наслідком цього скорочення є те, що на початку 2025 року близько 71% фірм мав значний дефіцит персоналу, ще 25% фірм зіткнулись з меншою кількістю працівників, і лише 4% усіх вітчизняних фірм не мало дефіциту [15; 12].

Криза в Україні може змінити ринок працевлаштування її країн-сусідів, особливо Польщі, Румунії, Словаччини, Молдови та Угорщини. Якщо конфлікт продовжиться, українські біженці, ймовірно, залишатимуться у вимушеній еміграції протягом тривалішого періоду часу [37].

Це призведе до подальшого зростаючого кадрового голоду на українських підприємствах, а виходом із ситуації може бути покращення мотивації на українських підприємствах, яке може стримати відтік працівників за кордон.

Відмітимо, що згідно «Глобального індексу миру 2025» Ізраїль та Україна входять до першої десятки найбільш небезпечних країн світу. За даними звіту, Ізраїль посів 155-те місце, а Україна — передостаннє, 162-ге, зі 163 країн. Нижче України лише Росія (163) [10].

Закарпатська область вирізняється як найбезпечніша в Україні [42].

За даними опитування соціологічної групи «Рейтинг», проведеного у 2024 році, найбільш небезпечним містом є Харків. Трохи менший рівень безпеки у Запоріжжя. Значний рівень безпеки є у міст Суми та Миколаєва [8].

Працівників компаній було визнано важливим ресурсом для українських підприємств для захисту бізнесу в умовах воєнного стану. Основними перешкодами для створення ринку праці в Україні з 2025 року є високі очікування щодо заробітної плати через інфляцію, міграція іноземних та вітчизняних працівників до безпечніших регіонів, а також мобілізація відтоку робочої сили. У такій реальності ключовими питаннями для українського бізнесу є найвищий захист фахівців, а також добре розвинена система реформ і розвиток їхніх можливостей працевлаштування. Компанії також несуть відповідальність згідно з цими умовами за забезпечення безпечних умов праці, систем соціального захисту працівників та їхніх сімей. Також важливими векторами є створення можливостей для професійного розвитку працівників та підвищення професійних компетенцій [64, с. 90-97].

Розглядаючи відмінності між регіонами України, видно, що існують значні регіональні відмінності, оскільки рівень фізичного ризику нижчий у Західній Україні, ніж у районах, близьких до боєвих дій та поблизу фронту. Варто зазначити, що, починаючи з початку 2025 року, компанії, які скептично ставляться до військових, поступово змінюють своє відношення. Спостерігається деяке загальне покращення рівня економічних настроїв серед підприємств. Вимірювання цього

показника, як показано в таблиці 1.3, демонструють позитивне зростання настроїв щодо розвитку бізнесу в Україні на 3,3%.

Найбільше зростання показників економічних настроїв спостерігалось в торгівлі (купівельна спроможність населення зберіглася, але структура споживання частково змінилася) [14], а також найбільш песимістичні настрої у виробництві (особливо у будівництві). Водночас, довіра споживачів є крихкою через недовіру громадськості до майбутнього та поглиблення соціальних заворушень в Україні загалом. Мотиваційні аспекти більшості підприємств, що базуються на економічних настроях, в основному стосуються прийняття ризику та захисту бізнесу під час воєнного часу. Мотивація зосереджена на збереженні колективу шляхом максимізації стабільних умов праці, гарної оплати праці та безпеки життя працівників та їхніх сімей.

Таблиця 1.4 – Динаміка індикатору економічних настроїв в Україні в 2022–2024 рр. [14]

| Показники                                | 2022 р. |        |         |        | 2024 р. |        |         |        |
|------------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                          | I кв.   | II кв. | III кв. | IV кв. | I кв.   | II кв. | III кв. | IV кв. |
| Загальний індикатор економічних настроїв | 107,2   | 75,1   | 81,6    | 92,6   | 103,3   | 109,8  | 105,2   | 103,3  |
| Індикатори галузей                       |         |        |         |        |         |        |         |        |
| Переробна промисловість                  | -9,9    | -22,3  | -14,4   | -15,4  | -11,4   | -2,8   | -7,6    | -8,7   |
| Будівництво                              | -18,6   | -69,7  | -67,9   | -60,1  | -40,9   | -40,8  | -46,8   | -40,5  |
| Торгівля                                 | 2,1     | -14,0  | -4,0    | 10,3   | 10,8    | 10,4   | 6,5     | 8,9    |
| Послуги                                  | -0,3    | -54,5  | -40,9   | -21,5  | -7,3    | -7,2   | -8,4    | -8,2   |
| Споживча впевненість                     | -38,6   | -17,1  | -35,3   | -26,7  | -30,9   | -32,7  | -37,6   | -37,4  |

Умови воєнного стану нав'язали специфічні умови на ринку праці, була розроблена специфічна система мотивації персоналу, яка вимагає чітких завдань, щоб компанія могла впровадити нові стимулюючі принципи для працівників. Керівництво повинно створювати системи, що покращують роботу, створюючи умови для кращого виконання своїх професійних завдань та допомагаючи суб'єкту господарювання максимізувати прибуток, оскільки соціальні фактори взаємодії співробітників починають відігравати важливу роль під час конфлікту. Проблема змінює не лише спосіб роботи мотивації персоналу, але й характеристики

управління. Враховуючи специфіку сфери діяльності, обсягів та форм організації ділової активності, менеджери змушені знаходити нові, більш гнучкі відповіді на нові виклики та більш адаптовані інструменти для індивідуальної мотивації. Це дає можливість зберегти існуючих клієнтів компанії та цінних співробітників. Керівництво постійно займається реструктуризацією компанії в умовах гострого дефіциту персоналу, робить резервування кадрових потреб компанії та залучає ветеранів. Крім того, при розробці систем мотивації важливо пам'ятати, що співробітники потребують справедливого рівня заробітної плати, справедливої компенсації за понаднормову роботу та гарантій безпеки зайнятості. Важливим аспектом мотивації є використання систем моральної мотивації без використання бюджетних інструментів.

Унікальність роботи працівників воєнного часу включає: здатність працювати в різноманітних ситуаціях, долати різноманітні зовнішні та внутрішні виклики, що вимагає швидкої адаптації до постійно мінливих обставин та необхідності навчання новим навичкам; важливість усвідомлення цінності життя в теперішньому моменті; серйозну небезпеку вигорання, яка може трапитися з будь-яким працівником, який переживає факти війни. Таким чином, система мотивації повинна базуватися не лише на класичних принципах матеріального та морального стимулювання, але й на нових підходах до управління командою. Необхідно використовувати інструменти кризового управління для невизначених ситуацій, а також обов'язкову гнучкість у використанні підходів та високу швидкість роботи в умовах критичних ситуацій.

У ситуаціях постійного стресу система особистої мотивації вимагає застосування принципів, що забезпечують збереження фізичного та психічного здоров'я працівників. Для цього працівникам слід планувати роботу таким чином, щоб вони могли ефективно виконувати свої професійні обов'язки та брати відпустки, щоб дати час на відновлення та не перевантажувати працівників. Мотиваційні інструменти воєнного часу для підприємців в Україні, перш за все, є способом захисту бізнесу в невизначених ситуаціях, оскільки це дійсно гарантує захист персоналу [20].

Починаючи з 2025 року, системи управління бізнесом, включаючи використовувані мотиваційні інструменти, відображають адаптацію до змінних умов під час шоків та стану економічної активності. Згідно з опитуванням ринку праці в Україні, проведеним Європейською бізнес-асоціацією [16], у країні існує гострий дефіцит персоналу. Матеріальна складова стимулювання праці залишається важливим фактором залучення працівників. Крім того, оскільки воєнний стан є ключовим фактором значного зростання інфляції, ефективне підвищення заробітної плати є важливою частиною системи матеріального стимулювання, яка використовується у 87% організацій. Бонуси також відіграють важливу роль у покращенні самопочуття працівників, їх використовують 84% організацій. Крім того, 21% роботодавців пропонують працівникам такі пільги, як оренда житла, медичне страхування, безперебійне електропостачання та оплата доступу до Інтернету. Крім того, це відіграє важливу роль у професійному розвитку працівників, оскільки 56% компаній інвестують додаткові кошти [16]. Система моральної мотивації починається з розуміння важливості працівника для компанії та побудови єдності.

Таким чином, криза в Україні спричинила значні трансформації у системах мотивації підприємницької діяльності. Дефіцит працівників на ринку праці України зумовлює необхідність розробки нових мотиваційних стратегій та підходів до вирішення кадрових проблем. Високий ризик для життя та робочих місць, стрес та невизначеність під час війни вимагають пошуку мотиваційних інструментів, які не лише підвищують продуктивність, але й посилюють соціальну значущість дій компанії. Фокусом системи мотивації праці в українських компаніях стала безпека та стабільність. У механізмах мотивації акцент зміщується із задоволення прямих матеріальних інтересів працівників на підтримку впевненості в роботі, створення безпечного робочого середовища, гідної заробітної плати та створення систем психологічної та матеріальної підтримки.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ У ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

Напрямами діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» є рослинництво, виробництво цукру, елеваторні послуги та молочне тваринництво.

Sygnnet у перекладі з англійської – «молодий лебідь». Лебідь – символ мудрості, досконалості, благородства. Молодий лебідь символізує амбіційність, витривалість, силу духу. Саме ці якості поєднує в собі команда ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

Забезпечення зайнятості населення та виплата гідної заробітної плати сприяє зростанню добробуту. Створюючи нові робочі місця, ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» робить крок до розбудови сучасного українського села [46].

Проаналізуємо показники діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2021-2023 роках.

В табл. 2.1 наведена динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2021-2023 рр.

Представимо формули для розрахунку показників [2; 54]:

$$\text{Абсолютний приріст} = \text{Показник поточного періоду} - \text{Показник базового періоду} \quad (2.1)$$

$$\text{Темп приросту} = \frac{\text{Показник поточного періоду}}{\text{Показник базового періоду}} * 100\% - 100\%, \quad (2.2)$$

$$\text{Операційна рентабельність реалізації} = \frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} * 100\%, \quad (2.3)$$

$$\text{Валова рентабельність реалізації} = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} * 100\%, \quad (2.4)$$

$$\text{Чиста рентабельність реалізації} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} * 100\%, \quad (2.5)$$

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2021-2023 рр.

| Показники                                                                 | 2021      | 2022      | 2023      | Абсолютний приріст 2023/2021, тис. грн. | Темпи приросту 2023/2021, % |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 1 534 386 | 1 422 220 | 1 641 195 | 106 809                                 | 6,96                        |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                               | 227401    | 396498    | 334620    | 107 219                                 | 47,15                       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.                | 804 142   | 6 140     | 346 220   | -457 922                                | -56,95                      |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.                          | 381 714   | 0         | 192 686   | -189 028                                | -49,52                      |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн.                                    | 381 714   | 0         | 192 686   | -189 028                                | -49,52                      |
| Операційна рентабельність реалізації, %                                   | 52,41     | 0,43      | 21,10     | -31,31                                  | x                           |
| Валова рентабельність реалізації, %                                       | 24,88     | Від’ємна  | 11,74     | -13,14                                  | x                           |
| Чиста рентабельність реалізації, %                                        | 24,88     | Від’ємна  | 11,74     | -13,14                                  | x                           |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, чистий дохід від реалізації за досліджуваний період збільшився на 106809 тис. грн., або на 6,96%, що зумовлене зростанням цін та обсягів продажів (рис. 2.1).

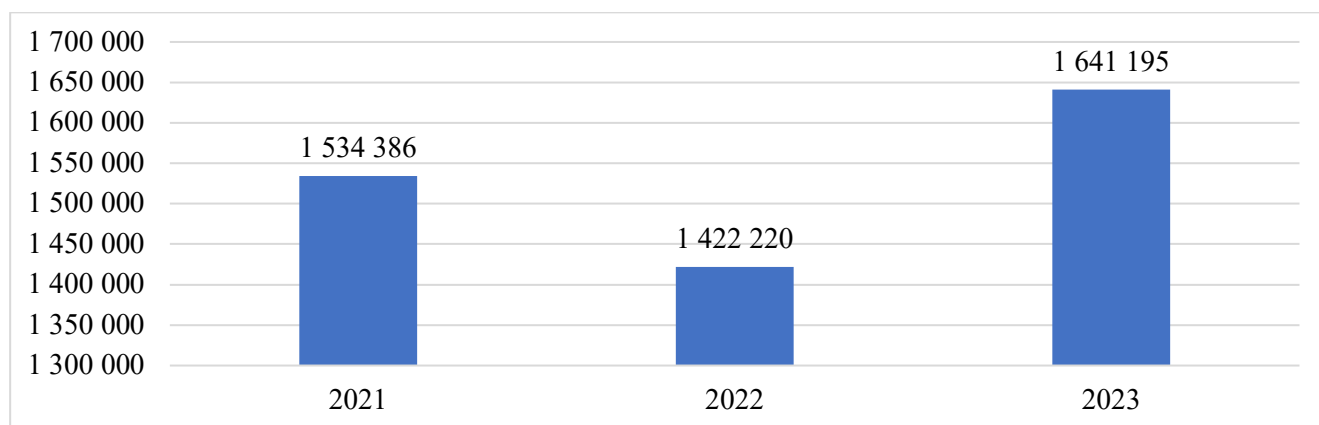


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації

*Джерело: складено автором*

Оскільки собівартість зменшилась меншими темпами, ніж чистий дохід, валовий прибуток збільшився на 107219 тис. грн., або на 47,15% (рис. 2.2). Це свідчить про зростання ефективності основної діяльності підприємства.

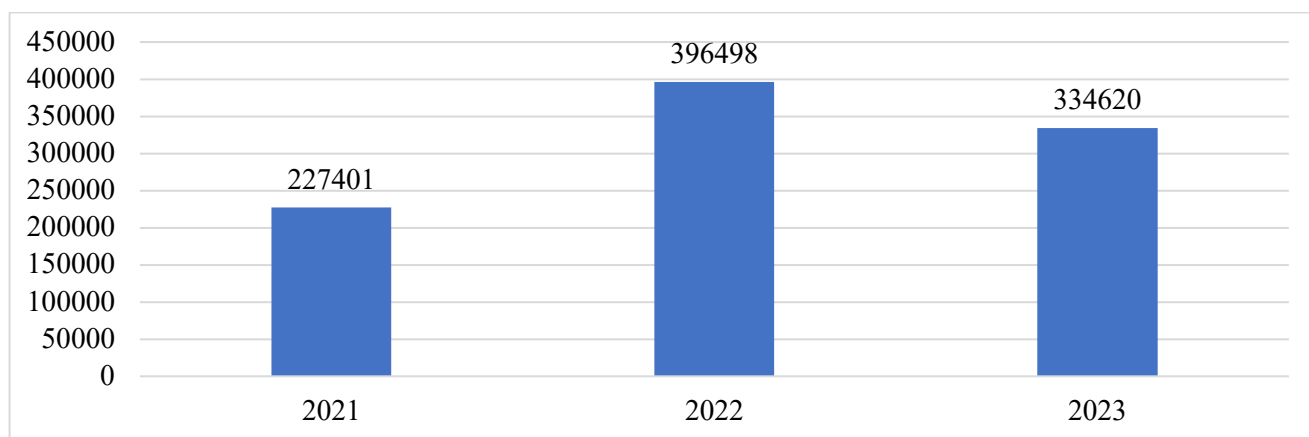


Рисунок 2.2 – Динаміка валового прибутку

*Джерело: складено автором*

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 457922 тис. грн., або на 56,95%, що зумовлене зростанням адміністративних витрат, витрат на збут (рис. 2.3).

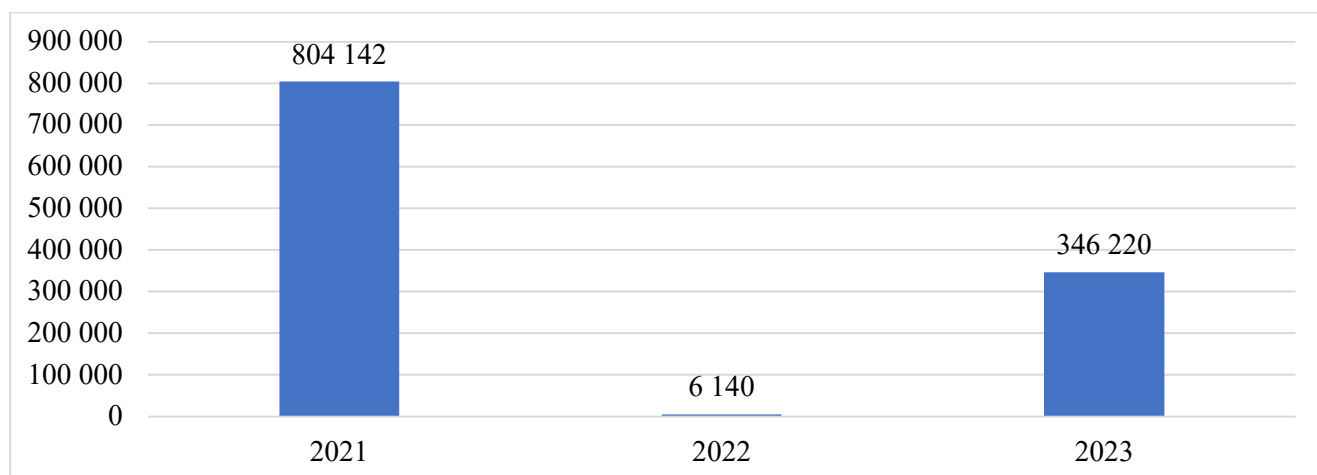


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів від операційної діяльності

*Джерело: складено автором*

Загалом, збільшення цих витрат зумовлене зростанням вартості перевезень та збільшенням витрат на адміністративний апарат. Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 189028 тис. грн., або на 49,52%, що свідчить про високі витрати в цілому і їх зростання. В результаті, чистий фінансовий результат

зменшився на 49,52%, діяльність підприємства характеризується зниженням операційної, валової та чистої рентабельності. Показники 2022 року взагалі були від'ємними через збитковість діяльності.

Аналіз матеріальних активів підприємства показав (табл.2.2.), що у 2021 році загальний обсяг активів підприємства збільшився на 737 012 тис. грн., або на 33,76%, що свідчить про активну фазу розширення ресурсної бази. Необоротні активи зросли на 67 748 тис. грн. (+4,68%), що зумовлено збільшенням вартості основних засобів на 209 993 тис. грн. (+29,85%) та нематеріальних активів на 183 604 тис. грн. (+45,30%).

Водночас відбулося скорочення незавершених капітальних інвестицій на 93356 тис. грн. (-36,03%) та довгострокових фінансових інвестицій на 326 174 тис. грн. (-97,44%), що свідчить про переорієнтацію інвестицій з фінансових вкладень на матеріальні активи. Оборотні активи зросли на 669 264 тис. грн. (+91,15%), що зумовлено збільшенням запасів на 522 412 тис. грн. (+110,52%) та дебіторської заборгованості на 198 129 тис. грн. (+93,25%). Водночас грошові кошти зменшились на 55 578 тис. грн. (-74,77%), що свідчить про використання ліквідності для фінансування операційної та інвестиційної діяльності.

У 2022 році темпи зростання активів суттєво сповільнились: приріст склав лише 93 148 тис. грн., або 3,19%, що свідчить про перехід до фази стабілізації. Необоротні активи зросли на 58 447 тис. грн. (+3,85%), переважно за рахунок збільшення нематеріальних активів на 85 340 тис. грн. (+14,49%) та незавершених капітальних інвестицій на 22 681 тис. грн. (+13,68%). Водночас основні засоби зменшились на 27 743 тис. грн. (-3,04%), що може бути наслідком вибуття або переоцінки активів. Оборотні активи зросли на 34 701 тис. грн. (+2,47%). При цьому запаси зменшились на 219 746 тис. грн. (-22,08%), що свідчить про реалізацію накопичених залишків.

Грошові кошти зросли на 179 486 тис. грн. (+956,95%), що може бути пов'язано з надходженням інвестицій або реалізацією активів. Дебіторська заборгованість зросла на 45 275 тис. грн. (+11,03%), що свідчить про збереження активної роботи з контрагентами.

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни активів ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2021-2023 рр.

| Показники                                     | Обсяг, тис. грн. |                |                |                | Абсолютний приріст, тис. грн. |             |                | Темп приросту, % |                |                |
|-----------------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|-------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
|                                               | На<br>01.01.21   | На<br>01.01.22 | На<br>01.01.23 | На<br>01.01.24 | На<br>01.01.22                | На 01.01.23 | На<br>01.01.24 | На<br>01.01.22   | На<br>01.01.23 | На<br>01.01.24 |
| 1. Необоротні активи                          | 1 449 129        | 1 516 877      | 1 575 324      | 1 777 201      | 67 748                        | 58 447      | 201 877        | 4,68             | 3,85           | 12,81          |
| 1.1. Нематеріальні активи                     | 405 299          | 588 903        | 674 243        | 673 483        | 183 604                       | 85 340      | -760           | 45,30            | 14,49          | -0,11          |
| 1.2. Незавершені капітальні інвестиції        | 259 097          | 165 741        | 188 422        | 234 898        | -93 356                       | 22 681      | 46 476         | -36,03           | 13,68          | 24,67          |
| 1.3. Основні засоби                           | 703 406          | 913 399        | 885 656        | 1 093 318      | 209 993                       | -27 743     | 207 662        | 29,85            | -3,04          | 23,45          |
| 1.4. Довгострокові фінансові інвестиції       | 334 750          | 8 576          | 4 500          | 4 500          | -326 174                      | -4 076      | 0              | -97,44           | -47,53         | 0,00           |
| 1.5. Довгострокова дебіторська заборгованість | 5 050            | 5 050          | 5 050          | 5 050          | 0                             | 0           | 0              | 0,00             | 0,00           | 0,00           |
| 2. Оборотні активи                            | 734 264          | 1 403 528      | 1 438 229      | 1 583 811      | 669 264                       | 34 701      | 145 582        | 91,15            | 2,47           | 10,12          |
| 2.1. Запаси, всього                           | 472 703          | 995 115        | 775 369        | 1 190 883      | 522 412                       | -219 746    | 415 514        | 110,52           | -22,08         | 53,59          |
| 2.2. Поточні біологічні активи                | 8 842            | 16 468         | 29 685         | 20 313         | 7 626                         | 13 217      | -9 372         | 86,25            | 80,26          | -31,57         |
| 2.3. Дебіторська заборгованість, всього       | 212 467          | 410 596        | 455 871        | 346 569        | 198 129                       | 45 275      | -109 302       | 93,25            | 11,03          | -23,98         |
| 2.4. Гроші та їх еквіваленти                  | 74 334           | 18 756         | 198 242        | 58 526         | -55 578                       | 179 486     | -139 716       | -74,77           | 956,95         | -70,48         |
| 2.5. Витрати майбутніх періодів               | 1 576            | 1 142          | 1 580          | 1 660          | -434                          | 438         | 80             | -27,54           | 38,35          | 5,06           |
| 2.6. Інші оборотні активи                     | 3 300            | 409            | 16 280         | 4 818          | -2 891                        | 15 871      | -11 462        | -87,61           | 3 880,44       | -70,41         |
| Всього активів                                | 2 183 393        | 2 920 405      | 3 013 553      | 3 361 012      | 737 012                       | 93 148      | 347 459        | 33,76            | 3,19           | 11,53          |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

У 2023 році активи підприємства зросли на 347 459 тис. грн., або на 11,53%, що свідчить про відновлення інвестиційної активності. Необоротні активи зросли на 201 877 тис. грн. (+12,81%), зокрема за рахунок збільшення основних засобів на 207 662 тис. грн. (+23,45%) та незавершених капітальних інвестицій на 46 476 тис. грн. (+24,67%). Водночас нематеріальні активи залишились практично без змін (-760 тис. грн., або -0,11%). Оборотні активи зросли на 145 582 тис. грн. (+10,12%), що зумовлено зростанням запасів на 415 514 тис. грн. (+53,59%). Водночас дебіторська заборгованість зменшилась на 109 302 тис. грн. (-23,98%), що свідчить про покращення платіжної дисципліни або зміну умов розрахунків. Грошові кошти зменшились на 139 716 тис. грн. (-70,48%), ймовірно, через фінансування інвестиційних проєктів або погашення зобов'язань.

В табл. 2.3 проаналізуємо пасиви балансу підприємства.

У 2021 році загальний обсяг пасивів підприємства збільшився на 737 012 тис. грн., або на 33,76%, що свідчить про активне фінансування діяльності як за рахунок власного, так і позикового капіталу. Власний капітал зріс на 706 188 тис. грн. (+72,31%), що зумовлено збільшенням капіталу у дооцінках на 296 394 тис. грн. (+252,86%) та нерозподіленого прибутку на 409 794 тис. грн. (+47,91%). Це свідчить про позитивні фінансові результати та переоцінку активів. Позиковий капітал зріс незначно — на 30 824 тис. грн. (+2,55%). Основне зростання відбулося у довгострокових зобов'язаннях (+94 050 тис. грн., або +17,84%), зокрема за рахунок інших довгострокових зобов'язань (+150 668 тис. грн., або +39,81%). Водночас довгострокові кредити банків скоротились на 55 700 тис. грн. (-40,50%), що свідчить про зменшення зовнішнього фінансування. Поточні зобов'язання зменшились на 50 388 тис. грн. (-7,41%), що зумовлено скороченням поточної кредиторської заборгованості на 71 312 тис. грн. (-38,59%).

Це може свідчити про підвищення дисципліни у розрахунках або скорочення обсягів короткострокових закупівель.

У 2022 році темпи зростання пасивів суттєво сповільнились: приріст склав лише 93 148 тис. грн., або 3,19%, що свідчить про перехід до фази стабілізації.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу та складу капіталу ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2021-2023 рр.

| Показники                                        | Обсяг, тис. грн. |                |                |                | Абсолютний приріст, тис. грн. |                |                | Темп приросту, % |                |                |
|--------------------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
|                                                  | На<br>01.01.21   | На<br>01.01.22 | На<br>01.01.23 | На<br>01.01.24 | На<br>01.01.22                | На<br>01.01.23 | На<br>01.01.24 | На<br>01.01.22   | На<br>01.01.23 | На<br>01.01.24 |
| 1. Власний капітал                               | 976 594          | 1 682 782      | 1 068 833      | 1 580 981      | 706 188                       | -613 949       | 512 148        | 72,31            | -36,48         | 47,92          |
| 1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал            | 3 964            | 3 964          | 3 964          | 3 964          | 0                             | 0              | 0              | 0,0              | 0,00           | 0,0            |
| 1.2. Капітал у дооцінках                         | 117 215          | 413 609        | 410 918        | 625 491        | 296 394                       | -2 691         | 214 573        | 252,86           | -0,65          | 52,22          |
| 1.3. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 855 415          | 1 265 209      | 653 951        | 951 526        | 409 794                       | -611 258       | 297 575        | 47,91            | -48,31         | 45,50          |
| 2. Позиковий капітал                             | 1 206 799        | 1 237 623      | 1 944 720      | 1 780 031      | 30 824                        | 707 097        | -164 689       | 2,55             | 57,13          | -8,47          |
| 2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   | 527 160          | 621 210        | 689 408        | 641 382        | 94 050                        | 68 198         | -48 026        | 17,84            | 10,98          | -6,97          |
| Довгострокові кредити банків                     | 137 534          | 81 834         | 54 353         | 338            | -55 700                       | -27 481        | -54 015        | -40,50           | -33,58         | -99,38         |
| Інші довгострокові зобов'язання                  | 378 501          | 529 169        | 633 609        | 638 395        | 150 668                       | 104 440        | 4 786          | 39,81            | 19,74          | 0,76           |
| Довгострокові забезпечення                       | 11 125           | 10 207         | 1 446          | 2 649          | -918                          | -8 761         | 1 203          | -8,25            | -85,83         | 83,20          |
| 2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення         | 679 639          | 616 413        | 1 255 312      | 1 138 649      | -50 388                       | 448 768        | -116 663       | -7,41            | 72,80          | -9,29          |
| Короткострокові кредити банків                   | 401 108          | 413 265        | 574 647        | 702 584        | 12 157                        | 161 382        | 127 937        | 3,03             | 39,05          | 22,26          |
| Поточна кредиторська заборгованість              | 184 816          | 113 504        | 401 472        | 145 853        | -71 312                       | 287 968        | -255 619       | -38,59           | 253,71         | -63,67         |
| Поточні забезпечення                             | 13 933           | 27 743         | 24 829         | 24 565         | 13 810                        | -2 914         | -264           | 99,12            | -10,50         | -1,06          |
| Доходи майбутніх періодів                        | 1 301            | 1 301          | 1 301          | 1 301          | 0                             | 0              | 0              | 0,00             | 0,00           | 0,00           |
| Інші поточні зобов'язання                        | 18 279           | 13 236         | 15 568         | 26 851         | -5 043                        | 2 332          | 11 283         | -27,59           | 17,62          | 72,48          |
| Всього пасивів                                   | 2 183 393        | 2 920 405      | 3 013 553      | 3 361 012      | 737 012                       | 93 148         | 347 459        | 33,76            | 3,19           | 11,53          |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Власний капітал зменшився на 613 949 тис. грн. (-36,48%), що зумовлено скороченням нерозподіленого прибутку на 611 258 тис. грн. (-48,31%) при незначному зменшенні капіталу у дооцінках (-2 691 тис. грн.). Це свідчить про збиткову діяльність підприємства у звітному періоді. Позиковий капітал зріс на 707097 тис. грн. (+57,13%), зокрема, довгострокові зобов'язання збільшились на 68 198 тис. грн. (+10,98%), переважно за рахунок інших довгострокових зобов'язань (+104 440 тис. грн.); поточні зобов'язання зросли на 448 768 тис. грн. (+72,80%), що зумовлено збільшенням короткострокових кредитів банків (+161 382 тис. грн.) та поточної кредиторської заборгованості (+287 968 тис. грн.).

Це вказує на активне використання короткострокового фінансування для покриття операційних витрат.

У 2023 році обсяг пасивів підприємства зріс на 347 459 тис. грн., або на 11,53%, що свідчить про відновлення фінансової активності. Власний капітал збільшився на 512 148 тис. грн. (+47,92%), що зумовлено зростанням нерозподіленого прибутку на 297 575 тис. грн. (+45,50%) та капіталу у дооцінках на 214 573 тис. грн. (+52,22%). Це свідчить про покращення фінансових результатів та повторну переоцінку активів. Позиковий капітал зменшився на 164 689 тис. грн. (-8,47%), зокрема, довгострокові зобов'язання зменшились на 48 026 тис. грн. (-6,97%), що зумовлено майже повним погашенням довгострокових банківських кредитів (-54 015 тис. грн., або -99,38%); поточні зобов'язання зменшились на 116 663 тис. грн. (-9,29%), переважно за рахунок скорочення поточної кредиторської заборгованості на 255 619 тис. грн. (-63,67%). Водночас короткострокові кредити банків зросли на 127 937 тис. грн. (+22,26%), що свідчить про переорієнтацію на короткострокове фінансування.

Проаналізуємо ліквідність підприємства (табл. 2.4).

Алгоритм розрахунку коефіцієнтів наведений нижче [53]:

$$\text{Швидколіквідні активи} = \text{Оборотні активи} - \text{Запаси}, \quad (2.6)$$

$$\text{Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Валюта балансу}}, \quad (2.7)$$

$$\text{Коефіцієнт забезпеченості швидколіквідними активами} = \frac{\text{Швидколіквідні активи}}{\text{Валюта балансу}}, \quad (2.8)$$

$$\text{Коефіцієнт забезпеченості грошами та їх еквівалентами} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Валюта балансу}}, \quad (2.8)$$

$$\text{Загальний коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.9)$$

$$\text{Проміжний коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Швидколіквідні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.10)$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.11)$$

$$\text{Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси} = \frac{\text{Запаси}}{\text{Оборотні активи}}, \quad (2.12)$$

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість} = \\ = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Оборотні активи}}, \end{aligned} \quad (2.13)$$

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань} = \\ = \frac{\text{Запаси}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \end{aligned} \quad (2.14)$$

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2021-2023 рр.

| Показники                                                                 | На<br>01.01.21 | На<br>01.01.22 | На<br>01.01.23 | На<br>01.01.24 | Абсолютний<br>приріст 2024<br>до 2021 |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------------|
| 1. Оборотні активи, тис. грн.                                             | 734 264        | 1 403 528      | 1 438 229      | 1 583 811      | 849547                                |
| 2. Сума швидколіквідних активів, тис. грн.                                | 261 561        | 408 413        | 662 860        | 392 928        | 131367                                |
| 3. Гроші та їх еквіваленти, тис. грн                                      | 74 334         | 18 756         | 198 242        | 58 526         | -15808                                |
| 4. Коефіцієнт забезпеченості:                                             |                |                |                |                |                                       |
| Ліквідними активами                                                       | 0,34           | 0,48           | 0,48           | 0,47           | 0,13                                  |
| Швидколіквідними активами                                                 | 0,12           | 0,14           | 0,22           | 0,12           | 0,00                                  |
| Грошами та їх еквівалентами                                               | 0,03           | 0,01           | 0,07           | 0,02           | -0,02                                 |
| 5. Загальний коефіцієнт покриття                                          | 1,08           | 2,28           | 1,15           | 1,39           | 0,31                                  |
| 6. Проміжний коефіцієнт покриття                                          | 0,38           | 0,66           | 0,53           | 0,35           | -0,04                                 |
| 7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                      | 0,11           | 0,03           | 0,16           | 0,05           | -0,06                                 |
| 8. Коефіцієнт відволікання оборотних активів:                             |                |                |                |                |                                       |
| У запаси                                                                  | 0,64           | 0,71           | 0,54           | 0,75           | 0,11                                  |
| У дебіторську заборгованість                                              | 0,26           | 0,15           | 0,23           | 0,14           | -0,13                                 |
| 9. Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань | 0,70           | 1,61           | 0,62           | 1,05           | 0,35                                  |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Сума ліквідних активів протягом досліджуваного періоду демонструє стабільне зростання, що свідчить про послідовне накопичення ресурсів та

позитивно впливає на загальну ліквідність підприємства. Найбільший приріст зафіксовано у 2022 році, після чого темпи дещо сповільнились, але залишилися позитивними. Це забезпечило підтримку коефіцієнта забезпеченості ліквідними активами на рівні 0,47, що є вищим за початкове значення.

Швидколіквідні активи зросли нерівномірно: після активного приросту у 2022–2023 роках відбулося суттєве зниження у 2024 році. Така динаміка свідчить про нестабільність у структурі оборотних активів, можливо, через зміну політики управління дебіторською заборгованістю або переорієнтацію на інші форми активів. Це пояснює коливання проміжного коефіцієнта покриття, який після піку у 2022 році поступово знижувався, повернувшись до рівня, близького до початкового.

Готові засоби платежу демонструють нестабільну динаміку: різке падіння у 2022 році, потім стрибок у 2023-му, і знову зниження у 2024-му. Така волатильність негативно позначилась на коефіцієнті абсолютної ліквідності, який у 2024 році залишився нижчим за стартовий рівень. Це свідчить про зменшення миттєвої платоспроможності підприємства, незважаючи на загальне зростання ліквідних активів (рис. 2.4).

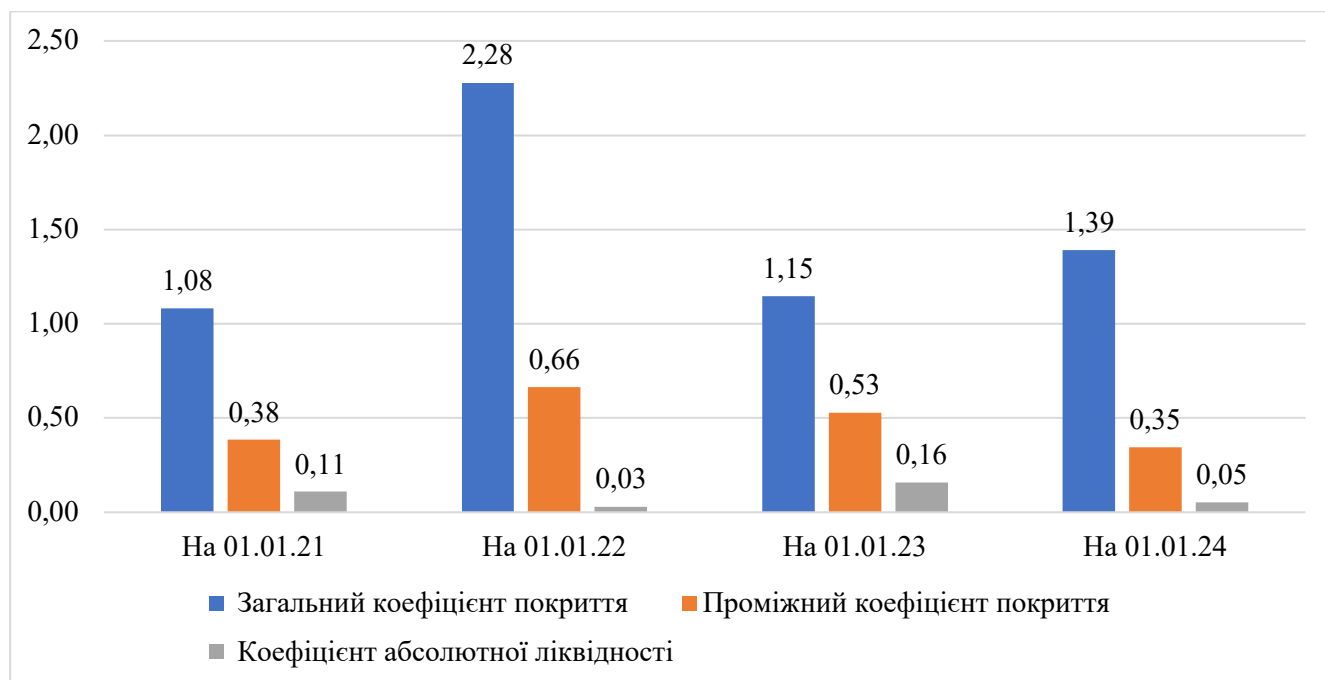


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності

*Джерело: складено автором*

Загальний коефіцієнт покриття демонструє позитивну динаміку: після різкого зростання у 2022 році відбулося коригування у 2023-му, але у 2024-му показник знову зріс. Це свідчить про поступове вирівнювання структури активів і зобов'язань. Водночас коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань зріс, що може свідчити про зростання залежності від запасів як джерела покриття зобов'язань, що не завжди є позитивним з точки зору оперативної ліквідності.

Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси демонструє зростання, що може свідчити про накопичення товарних залишків або уповільнення реалізації. Натомість коефіцієнт відволікання у дебіторську заборгованість знизився, що є позитивним сигналом — підприємство стало менш залежним від зовнішніх боржників, імовірно, покращивши обіг коштів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство демонструє загальне покращення ліквідності, проте структура активів залишається нестабільною. Зростання ліквідних активів підтримує платоспроможність, але зменшення готівкових ресурсів і коливання швидколіквідних активів створюють ризики для оперативного реагування на фінансові зобов'язання. Залежність від матеріальних запасів у покритті зобов'язань зросла, що потребує додаткового контролю.

Проаналізуємо ділову активність підприємства (табл. 2.5) по наступним формулам [53]:

$$\text{Період обороту} = \frac{360}{\text{Коефіцієнт обороту}} \quad (2.15)$$

$$\text{Коефіцієнт обороту} = \frac{\text{Читий дохід від реалізації}}{\text{Відповідна група активів чи пасивів}} \quad (2.16)$$

Упродовж аналізованого періоду спостерігається суттєве уповільнення оборотності активів. Період обороту всіх оборотних активів зріс на 81 день, що становить понад 32% приросту. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів, зокрема у 2022 році, коли показник досяг піку. Аналогічна ситуація спостерігається із запасами: їхній період обороту зріс на 69 днів, тобто на 34%, що може свідчити про накопичення залишків або зниження темпів реалізації.

Дебіторська заборгованість також оберталась повільніше — приріст становив 15 днів, що є наслідком погіршення платіжної дисципліни або зміни умов розрахунків.

Таблиця 2.5 – Динаміка ділової активності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2021-2023 рр.

| Показники                              | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютний приріст | Темпи приросту, % |
|----------------------------------------|------|------|------|--------------------|-------------------|
| 1. Період обороту, днів                |      |      |      |                    |                   |
| 1.1. всіх оборотних активів            | 251  | 360  | 331  | 81                 | 32,16             |
| 1.2. запасів                           | 202  | 311  | 271  | 69                 | 34,00             |
| 1.3. поточних біологічних активів      | 0,0  | 0,0  | 0,0  |                    |                   |
| 1.4. дебіторської заборгованості       | 73   | 110  | 88   | 15                 | 20,41             |
| 1.5. кредиторської заборгованості      | 337  | 558  | 513  | 176                | 52,43             |
| 2. Коефіцієнт оборотності, разів       |      |      |      |                    |                   |
| 2.1. всіх оборотних активів            | 1,4  | 1,0  | 1,1  | -0,3               | -24,34            |
| 2.2. запасів                           | 1,8  | 1,2  | 1,3  | -0,5               | -25,37            |
| 2.3. поточних біологічних активів      |      |      |      |                    |                   |
| 2.4. дебіторської заборгованості       | 4,9  | 3,3  | 4,1  | -0,8               | -16,95            |
| 2.5. кредиторської заборгованості      | 1,1  | 0,6  | 0,7  | -0,4               | -34,39            |
| 3. Тривалість операційного циклу, днів | 275  | 420  | 359  | 83,6               | 30,39             |
| 4. Тривалість фінансового циклу, днів  | -61  | -138 | -154 | -92,8              | 151,19            |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Кредиторська заборгованість демонструє ще більш виражене уповільнення: період її обороту зріс на 176 днів, тобто на понад 52%. Це може свідчити про затримку платежів постачальникам або зміну умов фінансування. Така динаміка прямо впливає на тривалість фінансового циклу, який поглибився у від’ємну зону — з -61 до -154 днів. Це означає, що підприємство все більше фінансує свою діяльність за рахунок відстрочених зобов’язань, що з одного боку знижує потребу в обігових коштах, але з іншого — може свідчити про ризики втрати довіри з боку контрагентів.

Коефіцієнти оборотності підтверджують загальну тенденцію до уповільнення: всі ключові показники мають негативну динаміку. Оборотність оборотних активів знизилась на 0,3 рази, запасів — на 0,5, дебіторської заборгованості — на 0,8, а кредиторської — на 0,4. Найбільше падіння спостерігається саме у кредиторській заборгованості, що корелює з її тривалим

періодом обороту. Це свідчить про зниження темпів розрахунків з постачальниками, що може бути як наслідком внутрішньої політики, так і зовнішніх фінансових обмежень (рис. 2.5).

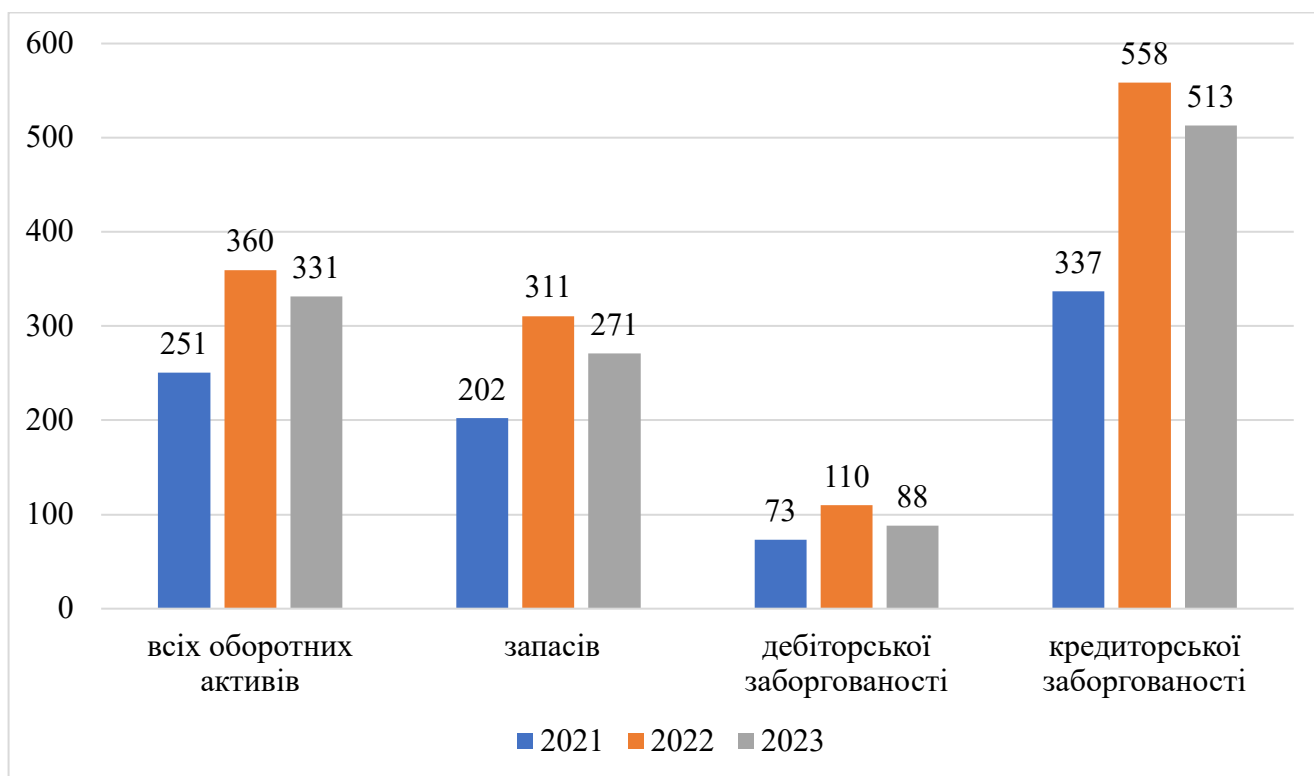


Рисунок 2.5 – Періоди обороту

*Джерело: складено автором*

Операційний цикл подовжився на 84 дні, тобто на понад 30%, що є прямим наслідком уповільнення обороту запасів і дебіторки. Водночас фінансовий цикл став ще більш від'ємним, що свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування через кредиторську заборгованість. Така ситуація потребує додаткового контролю, оскільки хоча вона тимчасово знижує потребу в обігових коштах, у довгостроковій перспективі може створити ризики для стабільності операційної діяльності.

## **2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»**

Система мотивації персоналу підприємства є елементом загальної системи управління персоналом. Оскільки елементи управління персоналом мають бути закріплені у відповідних нормативних документах щодо діяльності підприємства, треб дослідити їх наявність. Так, управління персоналом має бути закріплене у кадровій політиці, розробленій системі матеріальної та нематеріальної мотивації тощо.

Кадрова політика на підприємстві розроблена економістом разом із юристом підприємства і затверджена керівництвом в 2015р. Основна мета кадрової політики в забезпеченні лояльності персоналу, підвищення рівня його кваліфікації та мотивації, можливості кар'єрного і професійного зростання.

Контроль потреби в персоналі проводиться тільки на підставі персоналу, що звільнився, і потребою в персоналі з урахуванням зростання обсягів діяльності. Якщо керівники підрозділів подають заявку на потребу в додатковому персоналі, здійснюється підбір нового персоналу. В іншому випадку планування не здійснюється. Тому планування кадрового складу здійснюється погано, бо воно не передбачає формування резерву.

Залучення персоналу проводиться з використанням зовнішніх джерел, а саме через портали пошуку роботи [50; 51].

Також на сайті ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» є розділ «Кар'єра», де претенденти можуть надіслати свої резюме [46].

Відбір персоналу проводиться по затвердженій схемі (рис. 2.6).

Так, здійснюється бесіда по телефону, під час якої отримується загальна інформація про претендента і обговорюються умови роботи. Якщо претендента все влаштовує, тоді призначається співбесіда і деталі співпраці обговорюються вже особисто при зустрічі. Якщо всіх все влаштовує - підписується трудовий договір.

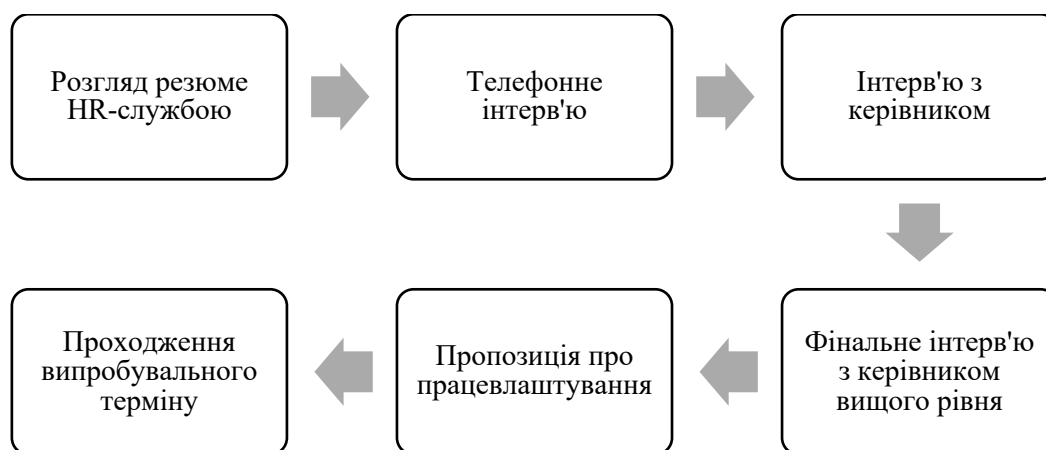


Рисунок 2.6. – Схема підбору персоналу [46]

Для проведення експертного оцінювання [19; 32; 43; 49] системи виконання функцій кадрового планування було залучено 5 експертів із спеціалістів підприємства ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР», якими є спеціаліст по кадрам, економіст і 3 керівника відділів (табл. 2.6). Експертам було запропоновано поставити оцінку від 1 до 5 відносно показників організації планування чисельності персоналу, кадрової політики та стратегії управління персоналом. Чим вища оцінка, тим гірше організована оцінювана система.

Середній показник розраховується по формулі [2]:

$$\text{Середня оцінка} = \frac{\text{Сума всіх балів по стовпчику}}{\text{Число експертів}} \quad (2.17)$$

Чим вища отримана середня оцінка, тим гірше організоване управління функцією, що досліджується, на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Експертне оцінювання функцій кадрового планування

| Експерт                      | Планування чисельності персоналу | Розроблена кадрова політика | Розроблена стратегія управління персоналом |
|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|
| 1                            | 4                                | 3                           | 2                                          |
| 2                            | 5                                | 3                           | 3                                          |
| 3                            | 3                                | 2                           | 3                                          |
| 4                            | 5                                | 4                           | 5                                          |
| 5                            | 4                                | 5                           | 5                                          |
| Сума всіх балів по стовпчику | 21                               | 17                          | 18                                         |
| Середня оцінка               | 4,2                              | 3,4                         | 3,6                                        |
| Ранг                         | 1                                | 3                           | 2                                          |

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, результат оцінювання показав, що найгірше виконується функція розробки кадрової політики, стратегії управління персоналом, а от потім планування персоналу організовано найкращим чином. Оскільки підсистема мотивації персоналу має відображення і в кадровій політиці, і в стратегії управління персоналом, то недостатньо високі оцінки цих документів щодо діяльності підприємства негативно впливає на управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Проаналізуємо виконання функцій набору персоналу з допомогою експертних оцінок в табл. 2.7, згідно з описаним вище алгоритмом.

Таблиця 2.7 – Експертне оцінювання функцій набору персоналу

| Експерт                      | Пошук персоналу | Відбір персоналу |
|------------------------------|-----------------|------------------|
| 1                            | 1               | 1                |
| 2                            | 1               | 1                |
| 3                            | 2               | 1                |
| 4                            | 2               | 1                |
| 5                            | 1               | 1                |
| Сума всіх балів по стовпчику | 7               | 5                |
| Середня оцінка               | 1,4             | 1,0              |
| Ранг                         | 1               | 2                |

*Джерело: складено автором самостійно*

Таким чином, практично всі експерти оцінюють систему як ефективну.

Система навчання і підвищення кваліфікації на підприємстві не розроблена.

Навчання персоналу проводиться спонтанно.

Розглянемо витрати на навчання персоналу і підвищення його кваліфікації.

Таблиця 2.8 – Витрати на навчання персоналу і підвищення його кваліфікації в ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР», тис. грн.

| Напрямки навчання                               | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------------------|------|------|
| Професійна підготовка та перепідготовка, в т.ч. | 198  | 0    |
| керівники                                       | 0    | 0    |
| спеціалісти                                     | 198  | 0    |
| Підвищення кваліфікації, в т.ч.                 | 31   | 59   |
| керівники                                       | 0    | 0    |
| виробничий персонал                             | 31   | 59   |
| Всього                                          | 229  | 59   |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

За досліджуваний період витрати на навчання персоналу знизилися з 229 тис. грн. до 59 тис. грн. Ситуація обумовлена бажанням керівництва економити і думкою про те, що персонал повинен сам підвищувати свою кваліфікацію. Крім того, початок війни змусив керівництво економити, в т.ч. і на витратах на навчання персоналу.

Експертне оцінювання функцій навчання наведене в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Експертне оцінювання функцій навчання

| Експерт                      | Навчання керівників | Навчання спеціалістів | Навчання інших працівників |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1                            | 4                   | 2                     | 1                          |
| 2                            | 4                   | 3                     | 2                          |
| 3                            | 5                   | 1                     | 3                          |
| 4                            | 4                   | 2                     | 1                          |
| 5                            | 5                   | 2                     | 2                          |
| Сума всіх балів по стовпчику | 22                  | 10                    | 9                          |
| Середня оцінка               | 4,4                 | 2,0                   | 1,8                        |
| Ранг                         | 1                   | 2                     | 3                          |

*Джерело: складено автором самостійно*

На думку експертів, найкраще організовано навчання керівників, а інших працівників – найгірше. У зв'язку з цим потрібне вдосконалення даного елемента кадрової політики.

В цілому ж, ця підсистема організована з урахуванням фактора некомпетентності та недостатньої навченості персоналу, так що вона організована якісно та сприяє набуттю працівниками всіх необхідних навичок перед початком роботи. Інших заходів щодо зміни системи навчання новачків, крім складання плану проходження навчання, не вживається та не проводиться. Проходження подібного навчання сприяє отриманню загальної інформації про специфіку роботи, проте на збільшення продуктивності праці не впливає, хіба що трохи підвищує кваліфікацію нового персоналу.

На підприємстві слід приділяти увагу іншому персоналу, оскільки він також потребує підвищення кваліфікації та придбання нових знань.

Кадрова політика спрямована на організацію менеджменту та мотивацію трудової діяльності для забезпечення повної та ефективної зайнятості, на

формування колективу, так як колектив має великий вплив на становлення особистості, засобами якого є навчання, праця, громадська робота, покарання і заохочення.

На підприємстві існує Положення про мотивацію, розроблене економістом разом із юристом підприємства і затверджене керівництвом. В даному документі визначені види матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, умов преміювання та підвищення оплати праці. У Додатку до даного Положення щорічно формується штатний розпис з окладами кожного працівника.

Динаміка витрат на оплату праці наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка оплати праці за 2022-2023 рік в ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР», тис. грн.

| Стаття                           | 2021    | 2022    | 2023    | 2022/2021 | 2023/2022 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Витрати на оплату праці          | 122 689 | 137 847 | 158 070 | 12,35     | 14,67     |
| Відрахування на соціальні заходи | 23 166  | 26 984  | 31 731  | 16,48     | 17,59     |
| Чисельність працівників, осіб    | 611     | 534     | 604     | -12,60    | 13,11     |
| Середньомісячна заробітна плата  | 16,73   | 21,51   | 21,81   | 28,56     | 1,38      |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, за досліджуваний період спостерігається збільшення матеріальної мотивації персоналу. Так, при зменшенні чисельності працівників в 2022 році на 12,6% середньомісячна заробітна плата збільшилась на 28,56%, а в 2023 році при збільшенні чисельності працівників на 13,11%, оплата праці збільшилась на 1,38%. Тож, в цілому оплата праці збільшується і складає приблизно 2,5 мінімальні заробітні плати, що затверджені в Україні на 2021-2023рр.

Одноразова винагорода може виплачуватися за виконання особливо важливих виробничих завдань та з нагоди ювілеїв або інших значущих дат.

У ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» існують наступні види заохочень:

- оголошення подяки;
- видача премії;
- нагородження цінним подарунком;

- присвоєння звань: «Кращий працівник», «Кращий керівник середньої ланки»;
- нагородження відзнакою «За бездоганну працю».

Заохочення здійснюється за сумлінну працю, вагомий внесок у підвищення ефективності роботи підприємства, забезпечення безпеки виробництва, видатні досягнення, іншу плідну діяльність, яка принесла користь підприємству, в зв'язку з відзначенням професійних свят, ювілейних та пам'ятних дат, підбиттям підсумків роботи. Є нагородження пам'ятними подарунками за безперервну роботу 5 років, 10 років, 15 років, 20 років (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Заохочення, різні види нагороджень працівників за 2022-2023 рік в ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

| Показник                           | Всього | В тому числі |           |             |
|------------------------------------|--------|--------------|-----------|-------------|
|                                    |        | керівники    | робітники | спеціалісти |
| 2022                               |        |              |           |             |
| Почесна грамота співробітника      | 5      | 1            | 4         | 0           |
| Почесна грамота начальника відділу | 2      | 2            | 0         | 0           |
| Подяка                             | 5      | 1            | 0         | 4           |
| Звання «Кращий за професією»       | 5      | 0            | 5         | 0           |
| Знак «За бездоганну працю»         | 5      | 1            | 1         | 3           |
| Грошова премія                     | 20     | 5            | 10        | 5           |
| Всього                             | 42     | 10           | 20        | 12          |
| 2023                               |        |              |           |             |
| Почесна грамота співробітника      | 14     | 0            | 13        | 1           |
| Почесна грамота начальника відділу | 3      | 0            | 3         | 0           |
| Подяка                             | 3      | 1            | 2         | 0           |
| Звання «Кращий за професією»       | 1      | 0            | 1         | 0           |
| Знак «За бездоганну працю»         | 6      | 2            | 4         | 0           |
| Грошова премія                     | 18     | 2            | 12        | 4           |
| Всього                             | 45     | 5            | 35        | 5           |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Всього за 2022 рік працівники отримали 42 нагородження і заохочення. За 2023 рік працівники отримали 45 нагороджень і заохочень, тобто керівництвом було відзначено весь персонал, а деякі працівники отримали навіть по 2 винагороди.

Найпоширеніше заохочення – це грошова премія. В цілому нематеріальне заохочення і матеріальне стимулювання персоналу відповідає Положенню про

оплату праці та преміювання. Однак, змінюється співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації, тобто протягом останніх 2 років керівництво намагається економити на грошових винагородах, що викликає незадоволення персоналу.

Узагальнимо методи мотивації персоналу ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Методи стимулювання трудової активності працівників ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» в 2022-2023 рр.

| Засоби мотивації                                                       | Характер мотивації |                |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|
|                                                                        | колективний        | індивідуальний |
| Матеріальне стимулювання: оклад + премії                               | +                  | +              |
| Публічне визнання досягнень:                                           |                    |                |
| - грамоти                                                              | +                  | +              |
| - дипломи                                                              | +                  | +              |
| - листи подяки                                                         | +                  | +              |
| - дошка пошани                                                         | +                  | +              |
| Підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця                         | +                  | +              |
| Збільшення часу відпочинку (додаткові дні до щорічної відпустки)       | -                  | -              |
| Організація культурно-масових заходів для працівників                  | -                  | -              |
| Психологічна підтримка працівника (наявність психолога в штаті і т.д.) | -                  | -              |
| Соціальна підтримка (дитсадок, санаторій і т.д.)                       | -                  | -              |

*Джерело: складено автором*

В цілому існуюча система матеріального стимулювання персоналу складається з окладу і премій, а нематеріального – з грамот, дипломів, листів подяк, відзначення на дошці пошани та підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця.

Дослідимо зарубіжний досвід мотивації працівників, щоб порівняти його з діючою практикою в ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР». Використовуючи теоретичний аналіз зарубіжних моделей мотивації, проведений у 1 розділі, можна зробити висновок, що нематеріальне стимулювання трудової діяльності персоналу ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» з метою створення умов самовираження персоналу і досягнення стратегічних цілей функціонування організовано значно гірше, ніж на закордонних підприємствах, що дозволяє зробити висновок про незадоволеність персоналу нематеріальним стимулюванням.

Експертне оцінювання функцій мотивації персоналу наведене в табл. 2.13. Найбільш якісно організовано мотивацію керівників.

Таблиця 2.13 – Експертне оцінювання функцій мотивації персоналу

| Експерт                      | Мотивація керівників | Мотивація спеціалістів | Мотивація інших працівників |
|------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1                            | 3                    | 2                      | 1                           |
| 2                            | 4                    | 5                      | 1                           |
| 3                            | 2                    | 1                      | 1                           |
| 4                            | 3                    | 3                      | 1                           |
| 5                            | 3                    | 2                      | 1                           |
| Сума всіх балів по стовпчику | 15                   | 13                     | 5                           |
| Середня оцінка               | 3,0                  | 2,6                    | 1                           |
| Ранг                         | 1                    | 2                      | 3                           |

*Джерело: складено автором самостійно*

Загалом на підприємстві організоване як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання праці. Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про більш якісне управління мотивацією керівників. Трохи краще організована мотивація спеціалістів. Щодо інших працівників, то на нашу думку необхідним є покращення матеріальної та нематеріальної мотивації.

### **2.3 Оцінювання впливу мотивації на утримання персоналу на підприємстві ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»**

Збалансоване співвідношення між мотивацією та внеском працівника є важливим чинником впливу на якість системи мотивації, що, у свою чергу, впливає на утримання персоналу на підприємстві. Так, якщо працівники задоволені рівнем мотивації, вони більш лояльні до підприємства, та не шукають іншої роботи. І навпаки, чим гірше організована мотивація, тим більше працівників звільняється у пошуках кращого місця працевлаштування.

З метою виявлення причин незадоволеності персоналу працею на підприємстві, проведено опитування персоналу (34 особи) – табл. 2.14. Методика опрацювання відповідей наведена в теоретичному розділі. Анкета наведена у Додатку В.

Оцінка у відсотках розрахована за наступною формулою [2]:

$$\text{Частка вибору фактору} = \frac{\text{Кількість опитаних, яка оцінила даний фактор}}{\text{Загальна кількість опитаних}} \times 100\% \quad (2.18)$$

Опитування має на меті визначити проблеми мотиваційної системи підприємства згідно наступних факторів:

- фактори задоволеності, зумовлені дією раціоналістичних мотивів трудової діяльності, які включають умови праці та її охорону, організацію праці, ставлення керівництва до потреб працівників, наявність належного рівня оплати праці, винагород та пільг;
- фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності, які включають морально-психологічний клімат у колективі, відповідність оцінки праці керівниками відносно наявного вкладу кожного працівника, своєчасне інформування працівників щодо подій на підприємстві, можливість працівників впливати на діяльність підприємства, наявність кар'єрного просування;
- фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації, які включають стиль менеджменту, який використовують керівники, достатню компетентність керівників, надання працівникам можливості відчувати власну значимість та досягти професійного зростання, можливість розвиватись відповідно до вподобань працівників.

За результатами опитування видно, що більшість персоналу не задоволені умовами праці та організацією управління персоналом, компетентністю керівництва (рис. 2.7).

Таблиця 2.14 – Результати опитування персоналу ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»  
(34 особи)

| Фактори задоволеності                                                                 | Ч1 | У %   | Ч2 | У %   | Ч3 | У %   | Ч4 | У %   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| 1. Фактори задоволеності, зумовлені дією раціоналістичних мотивів трудової діяльності |    |       |    |       |    |       |    |       |
| 1.1. Умови та охорона праці                                                           | 7  | 20,59 | 8  | 23,53 | 8  | 23,53 | 13 | 38,24 |
| 1.2. Організація праці                                                                | 9  | 26,47 | 10 | 29,41 | 11 | 32,35 | 6  | 17,65 |
| 1.3. Ставлення адміністрації до потреб працівників                                    | 8  | 23,53 | 10 | 29,41 | 5  | 14,71 | 13 | 38,24 |
| 1.4. Оплата праці, винагороди та пільги                                               | 5  | 14,71 | 9  | 26,47 | 15 | 44,12 | 7  | 20,59 |
| 2. Фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності       |    |       |    |       |    |       |    |       |
| 2.1. Морально-психологічний клімат в колективі                                        | 9  | 26,47 | 5  | 14,71 | 8  | 23,53 | 14 | 41,18 |
| 2.2. Об'єктивність оцінки роботи керівником                                           | 9  | 26,47 | 5  | 14,71 | 11 | 32,35 | 11 | 32,35 |
| 2.3. Інформованість про справи в організації                                          | 5  | 14,71 | 3  | 8,82  | 2  | 5,88  | 26 | 76,47 |
| 2.4. Політика адміністрації                                                           | 5  | 14,71 | 9  | 26,47 | 6  | 17,65 | 16 | 47,06 |
| 2.5. Можливість впливати на справи в колективі                                        | 5  | 14,71 | 15 | 44,12 | 12 | 35,29 | 4  | 11,76 |
| 2.6. Можливість кар'єрного росту                                                      | 3  | 8,82  | 14 | 41,18 | 17 | 50,00 | 2  | 5,88  |
| 3. Фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації                     |    |       |    |       |    |       |    |       |
| 3.1. Стиль і методи роботи керівника                                                  | 8  | 23,53 | 5  | 14,71 | 17 | 50,00 | 6  | 17,65 |
| 3.2. Компетентність керівництва                                                       | 15 | 44,12 | 1  | 2,94  | 1  | 2,94  | 19 | 55,88 |
| 3.3. Можливість відчувати власну значимість                                           | 4  | 11,76 | 21 | 61,76 | 5  | 14,71 | 6  | 17,65 |
| 3.4. Можливість професійного зростання                                                | 3  | 8,82  | 5  | 14,71 | 20 | 58,82 | 8  | 23,53 |
| 3.5. Можливість проявити творчість, продемонструвати здібності                        | 5  | 14,71 | 10 | 29,41 | 17 | 50,00 | 4  | 11,76 |

Джерело: складено автором

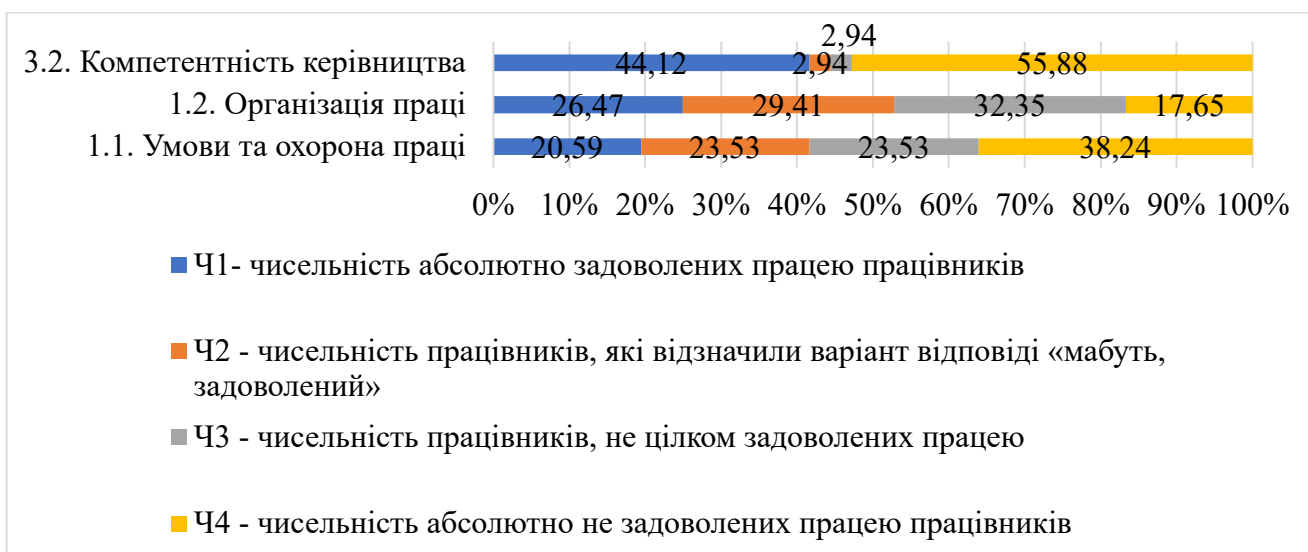


Рисунок 2.7 – Показники найбільшої задоволеності персоналу ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

Джерело: складено автором

Також за результатами проведеного опитування видно, що (рис. 2.8):

- 38,24% опитаних цілком незадоволені ставленням адміністрації до потреб працівників, 14,71% не дуже задоволені;
- 20,59% опитаних цілком незадоволені оплатою праці і стимулюванням, 44,12% не дуже задоволені;
- 32,35% опитаних цілком незадоволені оцінкою праці робітників підприємства керівництвом, 32,35% не дуже задоволені;
- 50% опитаних не дуже задоволені можливостями кар'єрного зростання;
- 17,65% опитаних цілком незадоволені поведінкою і стилем керівництва, 50% не дуже задоволені;
- 23,53% опитаних цілком незадоволені можливостями професійного зростання, 58,82% не дуже задоволені.

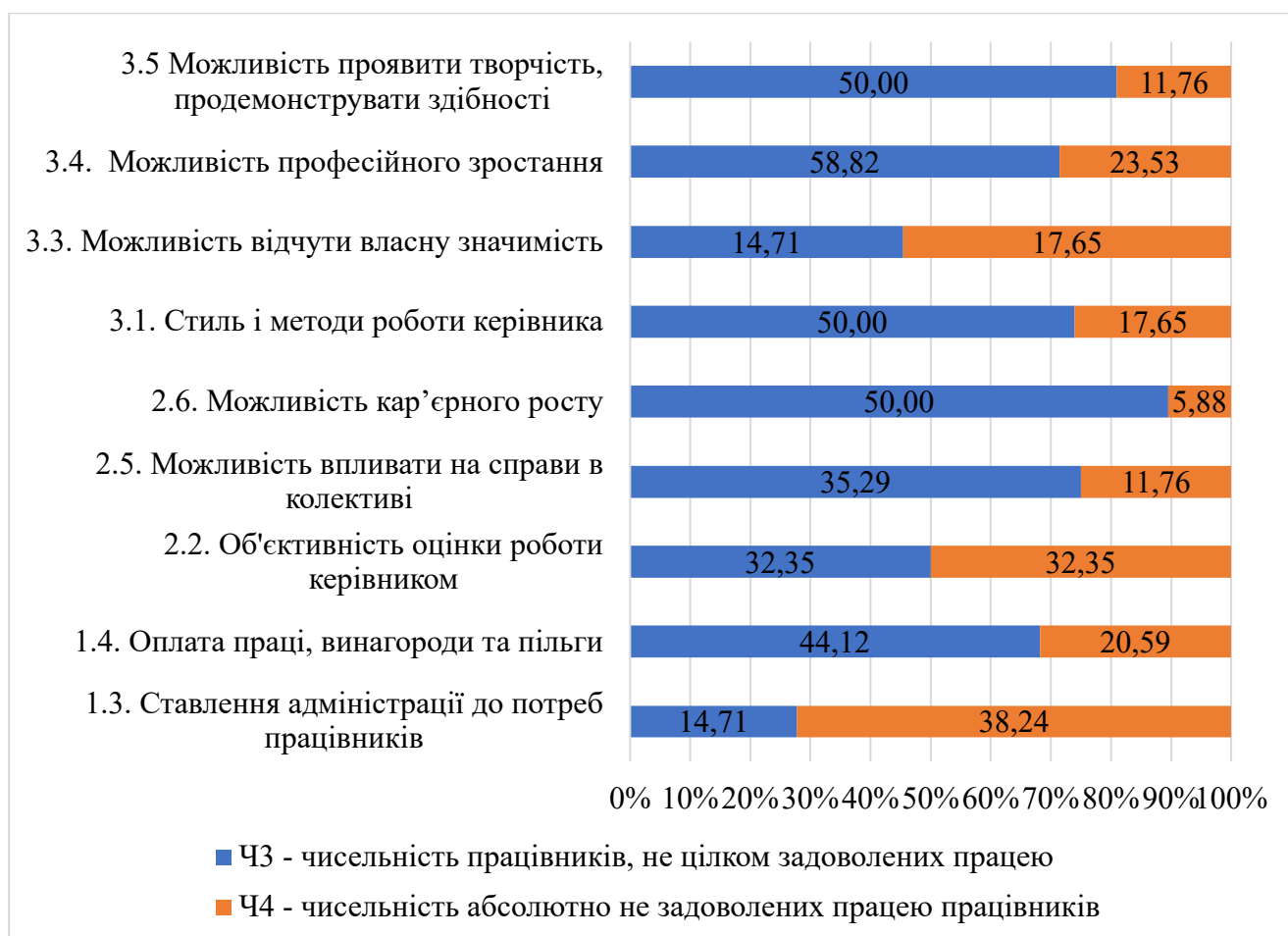


Рисунок 2.8 – Показники найбільшої незадоволеності персоналу ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

*Джерело: складено автором*

Отже, за багатьма критеріями опитування персонал висловив незадоволеність.

Для кількісної оцінки задоволеності працею працівників ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» розроблена власна шкала оцінки (наведена в теоретичному розділі), а ранжування факторів задоволеності пропонується проводити за показником ступеня задоволеності працею.

З метою подальшого аналізу сформуємо далі бальну оцінку результатів проведеного опитування (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Бальна оцінка системи управління персоналом ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

| Фактори задоволеності                                                                 | Ч1 | Ч2 | Ч3 | Ч4 | Всього |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|--------|
| 1. Фактори задоволеності, зумовлені дією раціоналістичних мотивів трудової діяльності |    |    |    |    |        |
| 1.1. Умови та охорона праці                                                           | 21 | 16 | 8  | 0  | 1,32   |
| 1.2. Організація праці                                                                | 27 | 20 | 11 | 0  | 1,71   |
| 1.3. Ставлення адміністрації до потреб працівників                                    | 24 | 20 | 5  | 0  | 1,44   |
| 1.4. Оплата праці, винагороди та пільги                                               | 15 | 18 | 15 | 0  | 1,41   |
| 2. Фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності       |    |    |    |    |        |
| 2.1. Морально-психологічний клімат в колективі                                        | 27 | 10 | 8  | 0  | 1,32   |
| 2.2. Об'єктивність оцінки роботи керівником                                           | 27 | 10 | 11 | 0  | 1,41   |
| 2.3. Інформованість про справи в організації                                          | 15 | 6  | 2  | 0  | 0,68   |
| 2.4. Політика адміністрації                                                           | 15 | 18 | 6  | 0  | 1,15   |
| 2.5. Можливість впливати на справи в колективі                                        | 15 | 30 | 12 | 0  | 1,68   |
| 2.6. Можливість кар'єрного росту                                                      | 9  | 28 | 17 | 0  | 1,59   |
| 3. Фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації                     |    |    |    |    |        |
| 3.1. Стиль і методи роботи керівника                                                  | 24 | 10 | 17 | 0  | 1,50   |
| 3.2. Компетентність керівництва                                                       | 45 | 2  | 1  | 0  | 1,41   |
| 3.3. Можливість відчувати власну значимість                                           | 12 | 42 | 5  | 0  | 1,74   |
| 3.4. Можливість професійного зростання                                                | 9  | 10 | 20 | 0  | 1,15   |
| 3.5. Можливість проявити творчість, продемонструвати здібності                        | 15 | 20 | 17 | 0  | 1,53   |

*Джерело: складено автором*

Наведемо приклад розрахунку для фактору 1.1 з табл. 2.15.

Оцінка фактору 1.1 (для Ч1) = Кількість відповідей з табл. 2.14 ×

Бал оцінки з опису формули 1.1 (2.19)

Оцінка фактору 1.1 (для Ч1) = 7 × 3 = 21

Таким же чином розраховуються бали для Ч2, Ч3 і Ч4 (по всім факторам оцінки системи управління персоналом).

Для того, щоб розрахувати значення «Всього» по кожному оцінюваному фактору використовують наступну формулу (1.1 розділу 1):

$$\text{Умови та охорона праці} = \frac{21 + 16 + 8 + 0}{34} = 1,32$$

Таким самим чином розраховуються й інші фактори.

В результаті підсумовуються всі отримані бали по формулі, описаній в теоретичному розділі роботи:

$$\text{Сер} = \frac{1,32 + 1,71 + 1,44 + \dots + 1,74 + 1,15 + 1,53}{15} = 1,40$$

На підставі розрахованих балів загальний коефіцієнт задоволеності персоналу кадровою політикою становить 1,40. Таким чином, задоволеність працею працівників оцінюється як середня (так як знаходиться в діапазоні від 1 до 2), а значить система управління персоналом сформована неякісно і потрібні заходи щодо її поліпшення.

Для оцінки впливу мотивації на показники діяльності підприємства проведемо статистичний аналіз їх зв'язку. В табл. 2.16 наведені вихідні дані для аналізу.

Таблиця 2.16 – Вихідні дані для аналізу зв'язку мотивації на показники діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

| Період | Витрати на оплату праці, тис. грн. | Чисельність працівників, осіб | Продуктивність праці, тис. грн./особу |
|--------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| 2019   | 114122                             | 682                           | 2269                                  |
| 2020   | 117914                             | 651                           | 1908                                  |
| 2021   | 122689                             | 611                           | 2511                                  |
| 2022   | 137847                             | 534                           | 2663                                  |
| 2023   | 158070                             | 604                           | 2717                                  |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

За допомогою показника кореляції дослідимо зв'язок між зазначеними показниками [2]: рис. 2.9 – 2.10.

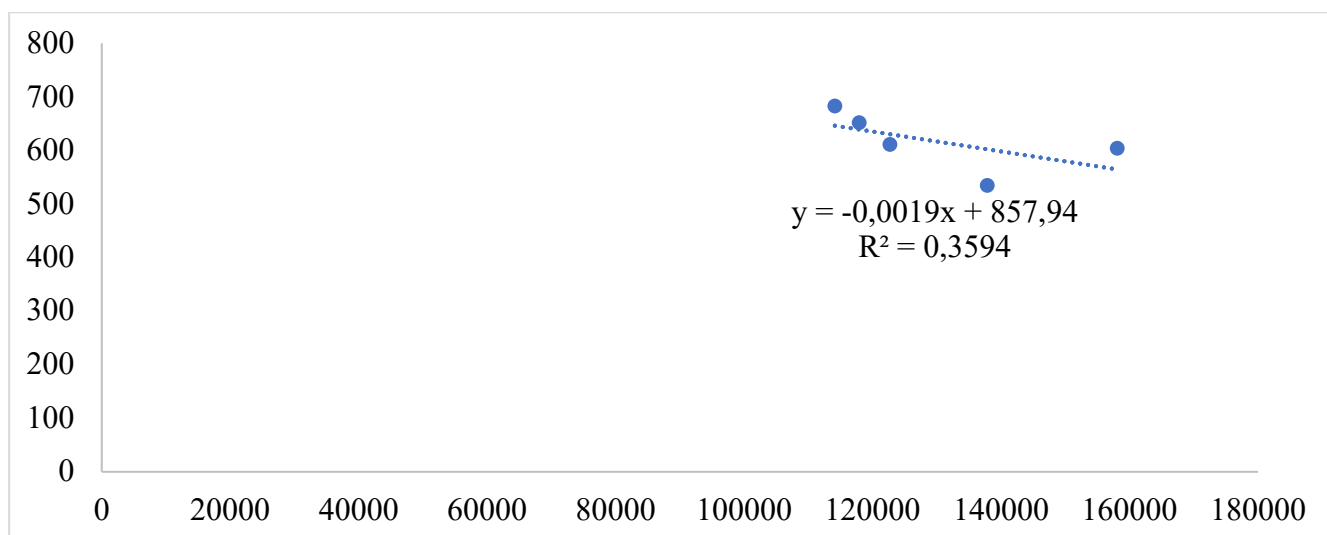


Рисунок 2.9 – Зв'язок витрат на оплату праці і чисельності персоналу

*Джерело: складено автором*

Таким чином, зв'язок між показниками є нижче середнього, сила впливу оцінюється як 35%. Таким чином, оплата праці не є вирішальним фактором для утримання персоналу. Крім того, чим вища заробітна плата, тим менша чисельність персоналу.

Це свідчить не стільки про те, що зростання оплати праці позначається відтікком кадрів, скільки бажанням керівників підприємства збільшити виконання функцій на 1 працівника через скорочення штату і збільшення оплати праці.

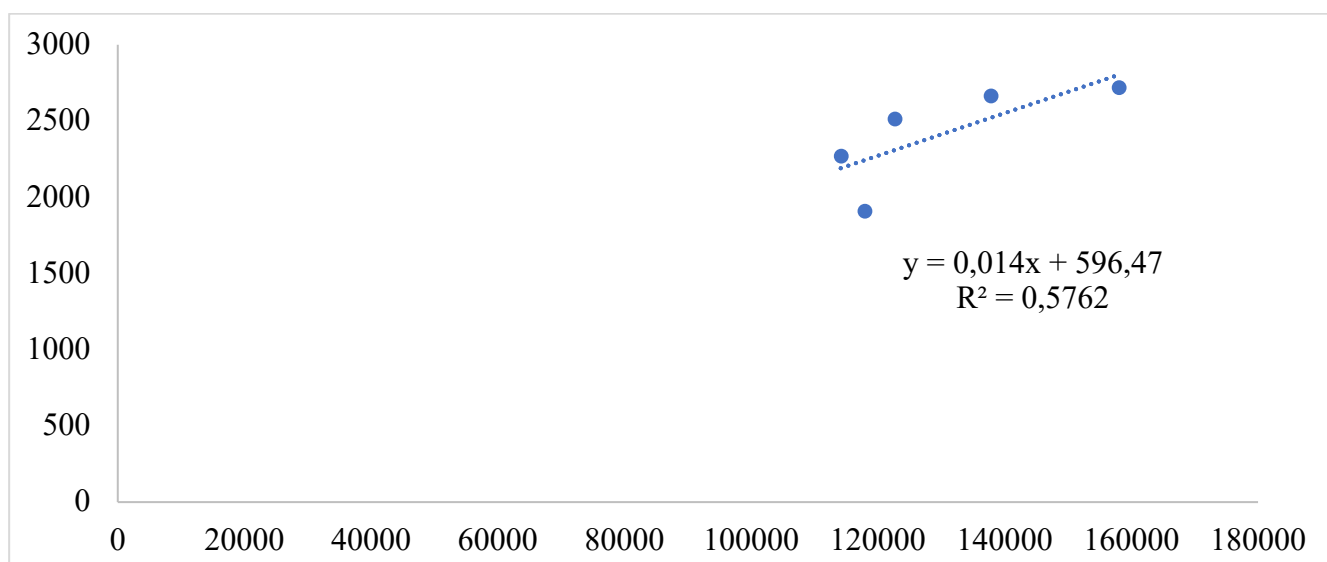


Рисунок 2.10 – Зв'язок витрат на оплату праці і продуктивності праці

*Джерело: складено автором*

Таким чином, зростання оплати праці позначилось зростанням продуктивності праці. Сила впливу фактору – 57%, тобто зв'язок є середнім.

Проведемо комплексну оцінку впливу витрат на оплату праці і чисельності персоналу на продуктивність праці (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Статистична оцінка впливу витрат на оплату праці і чисельності персоналу на продуктивність праці

| Показник                         | Значення    |
|----------------------------------|-------------|
| Множинний R                      | 0,818108024 |
| R-квадрат                        | 0,669300739 |
| Y-перетин                        | 2539,34     |
| Змінна 1 (оплата праці)          | 0,01        |
| Змінна 2 (чисельність персоналу) | -2,26       |

*Джерело: складено автором*

Загалом приблизно 67% впливу здійснюють вказані фактори на рівень продуктивності праці. Зміна оплати праці веде до збільшення продуктивності праці, а зменшення чисельності персоналу – до зниження продуктивності праці.

**Висновок.**

Таким чином, ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» займається рослинництвом, виробництвом цукру, елеваторними послугами та молочним тваринництвом.

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструвало нестабільну фінансову динаміку, що проявлялось у коливаннях обсягів активів, капіталу, ліквідності та оборотності. Чистий дохід від реалізації зріс на 6,96%, що зумовлено збільшенням обсягів продажів та цінової політики. Водночас валовий прибуток зріс на 47,15%, що свідчить про покращення ефективності основної діяльності. Проте фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток зменшились майже на 50%, що зумовлено зростанням адміністративних витрат та витрат на збут.

Активи підприємства зросли на 1 177 619 тис. грн. (+53,96%), переважно за рахунок збільшення необоротних активів та запасів. У структурі пасивів спостерігалось значне коливання: у 2022 році власний капітал скоротився на 36,48%

через збиткову діяльність, натомість у 2023 році відновився на 47,92%. Позиковий капітал зростав нерівномірно, з переорієнтацією на короткострокове фінансування.

Ліквідність підприємства характеризується нестабільністю: загальний коефіцієнт покриття коливався від 1,08 до 2,28, а коефіцієнт абсолютної ліквідності — від 0,03 до 0,16, що свідчить про періодичні труднощі з покриттям поточних зобов'язань грошовими коштами. У 2023 році відбулося зменшення швидколіквідних активів та грошових коштів, що потребує посилення контролю за ліквідністю.

Оборотність активів уповільнилась: період обороту всіх оборотних активів зріс з 251 до 331 дня, а запасів — з 202 до 271 дня. Тривалість операційного циклу зросла на 84 дні, що свідчить про зниження швидкості обігу ресурсів. Водночас фінансовий цикл залишався від'ємним, що свідчить про залежність підприємства від кредиторської заборгованості як джерела фінансування.

Загалом, діяльність підприємства у 2021–2023 рр. характеризується зростанням обсягів реалізації та активів, але супроводжується нестабільністю фінансових результатів, ліквідності та оборотності. Це потребує посилення контролю за витратами, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності управління оборотними ресурсами.

В результаті проведеного дослідження виявлено такі проблеми (за результатами опитування персоналу): недостатньо високий рівень оплати праці; відсутність відповідних умов відпочинку; відсутність допомоги керівництва у вирішенні поточних проблем; завищені очікування персоналу від стимулювання праці та пільг, а також системи навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання; зниження витрат на навчання персоналу; зниження питомої ваги персоналу, які отримали матеріальні премії за працю.

Таким чином, персонал вважає, що його праця має більш високо оплачуватись, керівництво має сприяти навчанню та розвитку за кошт підприємства, керівники мають бути більш емпатичними до своїх підлеглих, а мотивація загалом має бути такою, щоб працівники не мали бажання звільнитись чи виконувати свою роботу недостатньо ефективно.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

### 3.1 Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу в умовах кризи

Мотивація працівників, що базується на позитивному та продуктивному професійному середовищі, є одним із способів підвищення мотивації до роботи з боку керівників. Проаналізувавши систему мотивації праці на підприємстві, очевидно, що політика підприємства спрямована на отримання персоналом гідної оплати праці та премій за результатами роботи. Однак, персонал незадоволений рівнем матеріальної мотивації, так як щорічно керівництво все менше персонал преміює. Суттєвим недоліком системи матеріального стимулювання є те, що майже для всіх категорій працівників відсутній прямий і чіткий зв'язок між оплатою праці та результатами їхньої роботи.

Аналіз теоретичних підходів до організації мотивації праці, проведений в 1 розділі роботи, дозволяє запропонувати підприємству наступні заходи для підвищення ефективності праці персоналу: рис. 3.1.

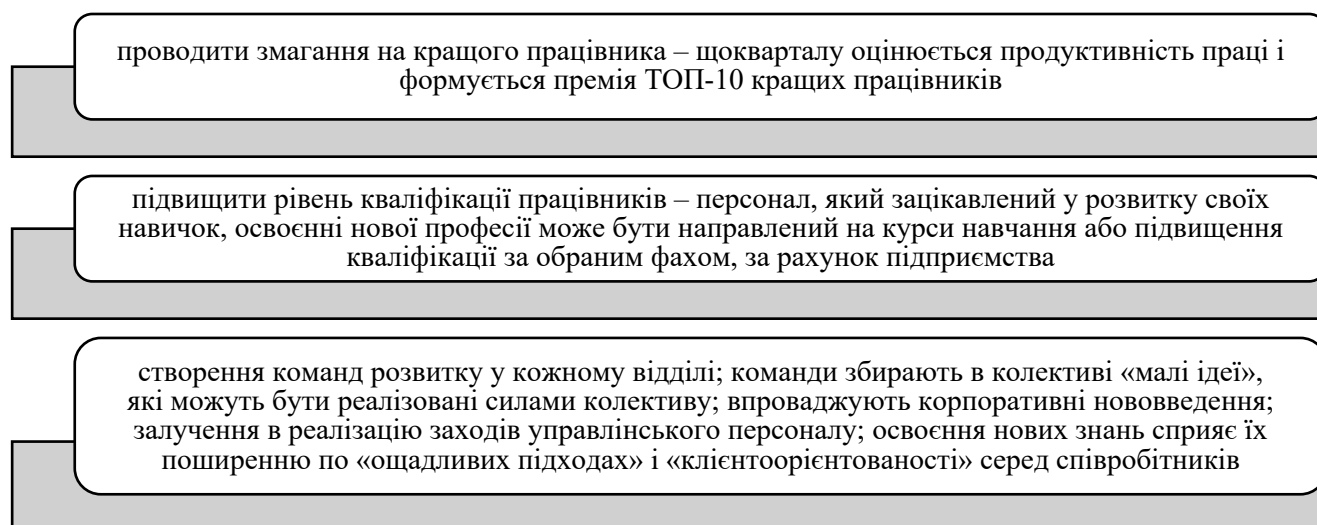


Рисунок 3.1 – Рекомендації для ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

*Джерело: складено автором*

Аналіз теоретичних підходів щодо формування системи ключових показників ефективності (КРІ) [73; 77; 9; 39; 1] дозволив запропонувати наступну структуру ключових показників ефективності (КРІ) для всіх працівників, яка дозволяє розділити фіксовану та змінну складову загальної винагороди працівників та пов'язати змінну складову з навичками та компетенціями кожного працівника.

Система КРІ в роботі персоналу:

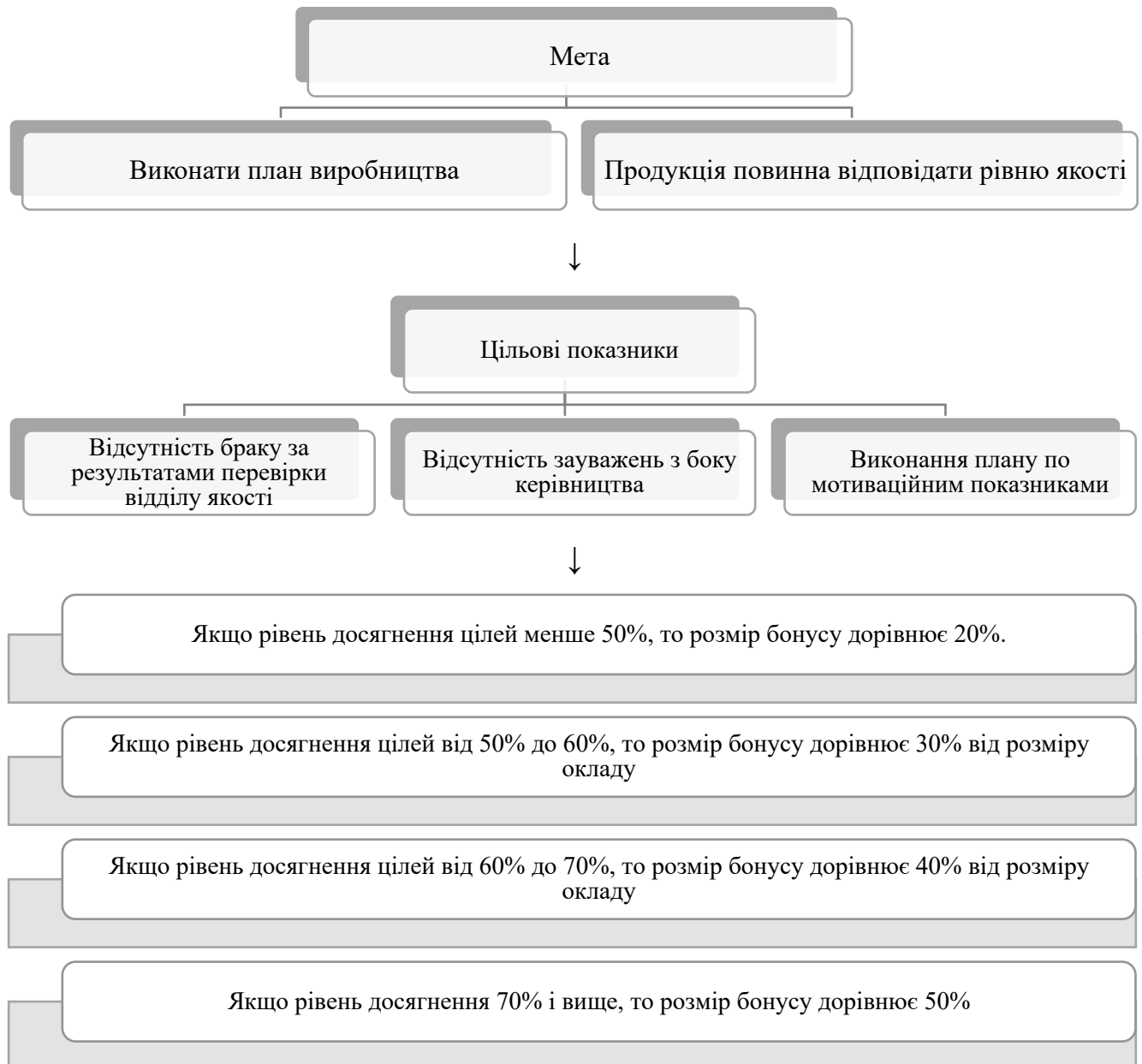


Рисунок 3.2 – Система КРІ для ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» (власна розробка)

*Джерело: складено автором*

Розрахунок премії для працівника наведений в табл. 3.1.

Для розрахунку використана наступна формула [2]:

$$\text{Переведення відсоткового значення в числове} = \frac{\text{Відсоткове значення}}{100\%} \quad (3.1)$$

$$\text{Премія по KPI} = \text{Ставка} \times \frac{\text{Відсоток бонусу по KPI}}{100\%} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.1 – Розрахунок премії для працівника, грн.

| Посада    | Ставка | 50%                   | 50-60%                | 60-70%                | 70% і більше           |
|-----------|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
|           |        | Премія                |                       |                       |                        |
| Працівник | 22000  | 22000 * 0,2 =<br>4400 | 22000 * 0,3 =<br>6600 | 22000 * 0,4 =<br>8800 | 22000 * 0,5 =<br>11000 |

*Джерело: складено автором*

За підсумками проведеного дослідження нематеріального стимулювання персоналу було виявлено, що на підприємстві відсутні такі нематеріальні стимули, як:

- запровадити додаткові дні відпочинку до щорічної відпустки;
- організація культурно-масових заходів для працівників.

Розглянемо захід щодо збільшення часу відпочинку на основі опрацьованих досліджень науковців [71; 70].

Таким чином, щоб врахувати різні особливості якості відпочинку керівництву рекомендується ввести для персоналу підприємства додаткові відпустки для наступних категорій персоналу (за ненормований робочий день і суміщення посадових обов'язків при заміні фахівця, який знаходиться у відпустці):

- для керівників - 10 додаткових днів;
- для фахівців - 7 додаткових днів;
- для робітників - 5 додаткових днів.

Далі розглянемо рекомендацію по організації культурно-масових заходів для працівників. Сучасна практика мотиваційних заходів на підприємствах використовує цей інструмент для покращення мотивації, підвищення лідерства, згуртування колективу [35; 61; 34]. Керівництву рекомендується щорічно здійснювати відрахування до спеціального фонду для проведення культурно-масових заходів для працівників.

Ці кошти можуть бути спрямовані на відвідування культурних місць, що мають історичне та освітнє значення для членів компанії. Кошти також можуть бути використані для організації поїздок на різні торговельні виставки для співробітників, де співробітники можуть придбати товари на свій вибір, іноді за нижчими цінами, ніж у своєму місті проживання. Заходи можуть проводитися різними способами і не обов'язково безпосередньо пов'язані з основною діяльністю компанії.

Важливо організовувати групові змагання та вікторини в неформальній обстановці. Для цього компанії потрібно орендувати будинок або кімнату на природі на кілька днів.

Метою групових змагань та вікторин є збільшення кадрового потенціалу, включаючи керівників. Рекомендується розробити Програму для працівників, яка буде сприяти прояву лідерства у працівників різних статусних груп підприємства (тобто не тільки керівників, але й інших груп працівників).

Суть цієї пропозиції полягає в тому, щоб кожен, незалежно від віку, професії, походження та статусу, відчував, що має лідерські якості, що дозволяють йому брати участь, без необхідності схвалення, рекомендації чи рішення з боку керівництва компанії.

Спочатку створюється спеціальна група, яка аналізує відповіді заочного раунду та складає початкову оцінку на основі точки зору учасників культурної Програми.

Передбачається, що беруть участь усі співробітники, крім тих, хто виключений з поважної причини. Такої причини зазвичай немає, але якщо деякі співробітники відмовляються брати участь, це попередження про нелояльність до компанії та небажання брати участь в організаційних змінах, які керівництво має намір впровадити.

Виявленим лідерам даються завдання по розробці питань, актуальних для розвитку підприємства. Протягом зборів, які є частиною такої Програми, проводяться такі заходи:

1. Вітальна частина:

- коротке слово керівника або HR;
- мотиваційне відео про ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»;
- розподіл на команди (випадковий за відділами).

## 2. Вікторина «Знай свою компанію».

Мета: поглибити знання про діяльність ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

Формат: 3 раунди по 10 запитань.

Приклади запитань:

1. Який основний напрям діяльності компанії?
2. Скільки років працює ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»?
3. Які ключові партнери або клієнти?
4. Які цінності компанії?
5. Які досягнення були у 2024 році?

Можна додати інтерактивні елементи: QR-коди з підказками, відео-вставки, голосування.

## 3. Квест «Місія СІГНЕТ».

Мета: командна робота, вирішення умовних «проблем підприємства».

Формат: 5 станцій із завданнями:

- фінансова станція: розв'язання кейсу з оптимізації витрат;
- маркетингова станція: придумати слоган для нової послуги чи товару;
- логістична станція: побудувати маршрут доставки;
- HR-станція: скласти план адаптації нового працівника;
- креативна станція: зробити постер «Майбутнє ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

## 4. Ігрова частина.

Мета: розваги, неформальне спілкування.

Приклади активностей:

- «Бізнес-батл»: імпровізовані дебати на тему «Що покращити в компанії»;
- «СІГНЕТ-шаради»: показати терміни з корпоративного життя жестами;
- «Кулінарний челендж»: приготувати страву з корпоративним символом;
- «Фото-квест»: зробити креативні фото на тему «Я і СІГНЕТ».

## 5. Завершальна частина:

- підбиття підсумків;
- нагородження переможців;
- спільна вечеря або барбекю;
- музика, неформальне спілкування.

Ефективність програми залежить від зусиль, вкладених у її розробку, підтримки менеджерів і, звичайно ж, організації та координації лідерів. Ретельний підхід до таких ініціатив значно зменшує плинність кадрів, прогули та підвищує залученість до діяльності компанії.

## 3.2 Розроблення стратегії утримання персоналу в умовах кризи

Проведений аналіз виявив низку проблем в організації мотивації на підприємстві з метою їх вирішення необхідним кроком є розроблення стратегії утримання персоналу. Згідно позначених проблем системи управління персоналом ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» сформуємо таблицю 3.2 з рекомендаціями щодо їх вирішення.

Одним із перетворень стане проект із формування «кросфункціональних команд». Його актуальність, своєчасність та важливість для сьогодення та майбутнього ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» підтверджується результатами досліджень.

Як описувалось у теоретичному розділі, кросфункціональна команда (КФК) — це група, сформована для розв’язання виробничої проблеми, що стосується кількох підрозділів ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР». Специфіка КФК полягає в тому, що до неї включені представники різних зацікавлених структур, які спільно обговорюють питання, що виникли, і знаходять компромісні шляхи вирішення. Введення подібного механізму взаємодій дозволяє зосередитися на інтересах ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» загалом, враховуючи при цьому проблеми та потреби окремих підрозділів.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо вирішення проблем системи управління персоналом ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

| Проблема                                                                                                                   | Рекомендація                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недостатньо високий рівень оплати праці                                                                                    | Підвищення оплати праці відповідно до вкладу кожного співробітника.                                                                                                                    |
| Зниження питомої ваги персоналу, який отримав матеріальні премії за працю                                                  |                                                                                                                                                                                        |
| Завищена думка про стимулювання праці та пільги, а також систему навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання |                                                                                                                                                                                        |
| Відсутність нормальних умов відпочинку                                                                                     | Організація кімнати відпочинку.<br>Виключити додаткові виходи у вихідні дні                                                                                                            |
| Відсутність допомоги керівництва у вирішенні поточних проблем персоналу                                                    | Підвищення кваліфікації керівництва                                                                                                                                                    |
| Зниження витрат на навчання персоналу                                                                                      | Збільшення витрат на навчання працівників та впровадження для всього персоналу системи KPI, що дозволить пов'язати рівень кваліфікації зі змінною частиною матеріального стимулювання. |
| Недостатня нематеріальна мотивація і управління соціально-психологічним кліматом                                           | Відрахування додаткових коштів на покращення соціально-психологічного клімату і пошук талантів.                                                                                        |
| Відсутність якісного управління персоналом                                                                                 | Навчання HR-менеджера<br>Формування команд                                                                                                                                             |

*Джерело: складено автором*

Одна з цілей формування КФК полягає в демонстрації того, що всі підрозділи працюють на досягнення однієї спільної мети – успіху ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» і на неї треба орієнтуватися в першу чергу.

Практичними завданнями реалізації цієї програми є розвиток внутрішніх взаємодій між підрозділами, навчання ефективним практикам ведення справ та вирішення поставлених завдань у руслі інтересів ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

У цьому контексті КФК - корпоративний механізм, що дозволяє вибрати оптимальний шлях досягнення найкращих спільних результатів. Саме цей зміст є ключовим моментом представленої програми, КФК це не просто новий проект чи нова структура, а насамперед це ефективна практика внутрішньофірмових комунікацій.

Отже, як ідеальний результат цієї програми можна розглядати закріплення такого способу вирішення внутрішніх проблем, при якому формування КФК

відбувалося б не за допомогою впливу керівництва, а шляхом свідомої ініціативи працівників ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР», що, у свою чергу, свідчило б про помітне позитивне зрушення у бік формування корпоративної цінності «команда».

У контексті перетворення корпоративної культури реалізація подібної моделі змін сприятиме вирішенню цілого комплексу внутрішніх проблем, зокрема підвищення включеності працівників у справи ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР», довіри до діяльності керівництва, зниження опору змінам, за рахунок усвідомлення їхньої логіки та призначення.

Оскільки рекомендації стосуються корпоративної політики, наведено пропоновані цінності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Декларовані цінності організації

| Цінність                                                               | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтація на результат                                                | Керівництво вбачає успіх у безперервному прагненні до досягнення цілей. Основне завдання керівників і працівників — досягнення поставлених цілей. Діяльність підрозділів і працівників оцінюється за ступенем досягнення результату; порівняно з іншими факторами результат є пріоритетним.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Командний дух                                                          | Підприємство дотримується командної стратегії діяльності. Успіх підприємства залежить від результатів роботи кожного співробітника. Принципи підприємства — партнерство, співпраця, відповідальність. Кожен працівник має відчувати свою причетність до команди та нести відповідальність перед нею. Важливий внесок кожного.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Постійне вдосконалення через розкриття творчого потенціалу працівників | Найвищою цінністю є персонал, що складається з кваліфікованих, ініціативних, сумлінних працівників. Співробітники мають усвідомлювати та розділяти відповідальність за результати своєї праці, адже успіх організації складається з ефективної роботи кожного. Цілі організації та працівників збігаються, оскільки так само як успіх організації залежить від діяльності працівників, так і рівень життя працівників залежить від успіху організації. Партнерство, співпраця, відповідальність і зацікавленість — гарантія спільного успіху. Організація цінує внесок кожного працівника в розвиток підприємства, тому в щоденній роботі прагне поважати особистість працівника, відкрито обговорювати проблеми та аргументувати прийняті рішення, сприяти ініціативі та самореалізації працівників в інтересах підприємства, гідно оцінювати працю та внесок кожного в спільну справу. |
| Довіра і чесність                                                      | Керівництво пропагує відкритість і прозорість діяльності, чітке дотримання вимог контрактів і законодавства, неухильне та своєчасне виконання своїх зобов'язань перед клієнтами та співробітниками. Важливою цінністю є імідж стабільного, надійного партнера та відповідального, чесного роботодавця. Підприємство прагне до довіри з боку персоналу та партнерів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Готовність прийняти виклик                                             | Однією з найважливіших цінностей є готовність сприймати нове та змінюватися. Персонал має демонструвати готовність до перетворень і виступати ініціатором змін. Підприємство цінує здатність швидко та ефективно здійснювати зміни.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

*Джерело: складено автором*

Для покращення роботи кросфункціональних команд на підприємстві доцільно впровадити комплекс заходів, які сприятимуть ефективній взаємодії між відділами, зниженню конфліктності, підвищенню продуктивності та формуванню спільної відповідальності за результат. Нижче наведено систематизований опис таких рішень у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Комплекс заходів, які сприятимуть ефективній взаємодії учасників КФК

| Назва заходу                         | Опис формату                                                                                     | Очікуваний ефект                                                                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Командна хартія                      | Спільно створений документ, що визначає цілі, ролі, правила комунікації та очікування            | Формує єдине бачення, знижує ризик непорозумінь, підвищує відповідальність                  |
| Фасилітатор команди                  | Нейтральна особа, яка координує роботу команди, допомагає вирішувати конфлікти та підтримує темп | Забезпечує рівний голос усім учасникам, знижує напругу, покращує динаміку співпраці         |
| Єдина платформа управління проектами | Використання цифрових інструментів (наприклад, Monday.com, Asana, Jira) для прозорого планування | Підвищує видимість завдань, зменшує дублювання, покращує контроль за термінами              |
| Спільні KPI та OKR                   | Визначення загальних цілей для всієї команди, незалежно від функціональної належності            | Стимулює співпрацю, формує культуру «нашого» результату, зменшує конкуренцію між відділами  |
| Кросфункціональні ротації            | Тимчасове залучення працівників до роботи в інших командах або проектах                          | Розширює розуміння контексту, розвиває гнучкість, знижує бар'єри між відділами              |
| Регулярні ретроспективи              | Щомісячні зустрічі для обговорення того, що працює, що заважає, і що можна покращити             | Сприяє постійному вдосконаленню, відкритому діалогу, зниженню емоційного напруження         |
| Тренінги комунікації з               | Навчання навичкам емпатії, активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку                | Покращує якість взаємодії, формує культуру поваги та спільного прийняття рішень             |
| Пілотні мікропроекти                 | Створення невеликих команд для тестування нових ідей або процесів                                | Дас швидкий досвід, мінімізує ризики, дозволяє масштабувати успішні практики                |
| Візуалізація структури взаємодії     | Створення карт ролей, потоків інформації та відповідальностей за допомогою Miro або Lucidchart   | Покращує розуміння функціональної структури, знижує хаос у комунікації                      |
| Визнання командних досягнень         | Публічне визнання успішних проектів, нагороди, внутрішні кейси                                   | Підвищує мотивацію, формує позитивний імідж співпраці, стимулює повторення успішних практик |

*Джерело: складено автором*

Запропоновані заходи для покращення роботи кросфункціональних команд мають чітко вимірювану ефективність як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Їхня цінність полягає не лише в покращенні комунікації, а й у трансформації культури співпраці, підвищенні продуктивності та зниженні внутрішніх ризиків.

Розглянемо програму для покращення комунікацій між відділами підприємства. Рекомендації, їх цілі і особливості наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Програма покращення міжособистісних комунікацій

| Програма                      | Формат                                                               | Мета                                                                               |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Відкритий мікрофон            | Щотижневі/щомісячні зустрічі з вільним обговоренням                  | Зменшення бар'єрів, прозорість рішень, розвиток культури зворотного зв'язку        |
| Тіньовий день                 | Один день у ролі спостерігача за колегою з іншого відділу            | Розуміння функцій інших команд, зменшення конфліктів, розвиток емпатії             |
| Комунікаційні сніданки        | Неформальні ранкові зустрічі з кавою                                 | Обмін інформацією, визнання досягнень, зміцнення командного духу                   |
| Крос-функціональні проекти    | Тимчасові команди з різних відділів для вирішення задач              | Розвиток співпраці, виявлення лідерських якостей, підвищення гнучкості організації |
| Школа внутрішніх тренерів     | Короткі навчальні сесії від працівників для колег                    | Поширення знань, підвищення впевненості, формування культури навчання              |
| Інтранет-газета / Slack-канал | Щотижневі публікації новин, фото, досягнень                          | Інформаційна єдність, емоційна залученість, позитивний імідж компанії              |
| Пульс-комунікації             | Щомісячні анонімні міні-опитування                                   | Виявлення проблем, швидке реагування, побудова довіри                              |
| Комунікаційний коучинг        | Тренінги для керівників з емоційного інтелекту та зворотного зв'язку | Покращення управлінської комунікації, зменшення стресу, ефективне лідерство        |

*Джерело: складено автором*

Такі програми дозволять ефективніше взаємодіяти, проявляти активність і запровадять взаєморозуміння, комфортний психологічний клімат тощо.

Для організації дистанційного спілкування можна використовувати одну з наступних програм: табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Автоматизація комунікації між персоналом

| Програма        | Формат                                                                                   | Переваги для міжвідділової комунікації                                                           |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klutch          | Платформа для централізованої комунікації та обміну знаннями                             | Підходить для гібридних команд, дозволяє створювати базу знань, шаблони повідомлень              |
| Microsoft Teams | Відеозустрічі, чати, спільні документи, інтеграція з Microsoft 365                       | Зручна для великих організацій, підтримка структурованих команд, безпечна корпоративна платформа |
| Chanty          | Простий месенджер з функціями управління завданнями                                      | Доступний інтерфейс, можливість створення завдань прямо в чаті, бюджетний варіант                |
| Slack           | Хмарна платформа для обміну повідомленнями, файлами, інтеграцій з CRM, Google Drive тощо | Канали для кожного відділу, швидкий обмін інформацією, інтеграція з робочими інструментами       |
| Notion          | Робочі простори, документи, бази даних, коментарі                                        | Ідеально для проєктної роботи, спільного редагування, збереження контексту                       |
| Monday.com      | Візуальне управління проєктами з коментарями та оновленнями                              | Комунікація навколо завдань, прозорість статусів, інтеграція з поштою та Slack                   |

*Джерело: складено автором*

Враховуючи інформацію, надану працівниками ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР», підприємство має офісну структуру з Microsoft 365, тому найкращим вибором буде Microsoft Teams. Однак, якщо потрібна гнучкість, швидкий чат і інтеграції – рекомендується вибір Slack, якщо важлива простота і бюджет – Chanty, якщо треба поєднати комунікацію з управлінням проєктами – Monday.com, якщо потрібна база знань і структуровані документи – Notion.

Перед тим, як проводити оцінку запропонованих заходів, керівнику ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» було надіслано Лист з переліком пропонованих заходів і можливих витрат на них. В результаті опрацювання Листа-відповіді від директора ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР», з врахуванням його коригувань і пропозицій, сформована табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Перелік пропонованих заходів на затвердження керівника ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

| Рекомендація                                                                                                                                             | Відсоток від зазначеної бази розрахунку     | Коригування від керівника підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                        | Затверджений критерій, % від фонду оплати праці |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Зростання зарплати залежно від внеску працівника та запровадження КРІ для всіх співробітників з метою поєднання кваліфікації зі змінною частиною оплати. | 20 % від чистого прибутку попереднього року | При розрахунку від чистого прибутку сума може бути занадто великою або ж низькою залежно від прибутковості підприємства.<br>Рекомендовано 40% від фонду оплати праці, так як рекомендація стосується мотивації працівників. Це стосується і всіх інших рекомендацій – база для розрахунку – фонд оплати праці | 40                                              |
| Організація кімнати відпочинку.<br>Виключити додаткові виходи у вихідні дні.                                                                             | 1                                           | Кімната відпочинку не потрібна. Приміщення офісу достатньо комфортні для відпочинку. Виходи у вихідні дні майже відсутні.                                                                                                                                                                                     | Рекомендація відхилена                          |
| Підвищення кваліфікації керівництва                                                                                                                      | 1                                           | Рекомендовано збільшити до 2%                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2                                               |
| Збільшення витрат на навчання робітників.                                                                                                                | 5                                           | Погоджено                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5                                               |
| Відрахування додаткових коштів на покращення соціально-психологічного клімату і пошук талантів.                                                          | 5                                           | Високі витрати.<br>Рекомендовано 1%                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                               |
| Навчання HR-менеджера.<br>Формування команд                                                                                                              | 1                                           | Погоджено з витратами в 50 тис. грн.                                                                                                                                                                                                                                                                          | Погоджено                                       |
| Організація культурно-масових заходів.                                                                                                                   | 5                                           | Високі витрати.<br>Рекомендовано 1%                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                               |

Проаналізуємо, як запропоновані рекомендації вплинуть на фінансові показники діяльності підприємства.

### 3.3 Оцінювання ефективності заходів щодо підвищення мотивації та утримання персоналу

З огляду на аналіз, здійснений у попередньому параграфі, з метою оцінювання заходів щодо підвищення мотивації варто здійснити аналіз впливу рекомендацій на показники звітності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2026р.

Насамперед здійснимо прогноз впливу запропонованих рекомендацій та визначимо показники, які мають змінитися у звітності підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Вплив рекомендацій на показники звітності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2026р.

| Рекомендація                                                                                                                                                                        | Зміни в показниках фінансової звітності |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Підвищення оплати праці відповідно до вкладу кожного співробітника.                                                                                                                 | Збільшення фонду оплати праці.          |
| Підвищення кваліфікації керівництва                                                                                                                                                 | Підвищення кваліфікації керівництва     |
| Збільшення витрат на навчання робітників. Запровадження для всього персоналу системи КРІ, що дозволяє пов'язати рівень кваліфікації зі змінною частиною матеріального стимулювання. | Збільшення собівартості виробництва.    |
| Відрахування додаткових коштів на покращення соціально-психологічного клімату і пошук талантів.                                                                                     | Збільшення адміністративних витрат.     |
| Навчання HR-менеджера. Формування команд                                                                                                                                            |                                         |
| Організація культурно-масових заходів.                                                                                                                                              |                                         |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, реалізація рекомендацій вимагає додаткових витрат, представимо їх обсяг у табл. 3.9, з урахуванням описаних раніше формул і рекомендацій керівника ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР». Зазначимо, що за даними підприємства фонд оплати праці (ФОП) в 2024 році становив 158070 тис. грн., тобто ця сума є базою для розрахунку витрат на реалізацію рекомендацій. Переведення відсоткової величини в коефіцієнт і розрахунок суми витрат здійснюється по наведеній вище формулі (3.1) та наступній формулі [53]:

$$\text{Сума витрат по окремому напрямку} = \text{ФОП} \times \frac{\text{Затверджений відсоток відрахувань}}{100\%} \quad (3.3)$$

Також відмітимо, що система КРІ має враховувати у своїх витратах також ЄСВ – податок, який сплачується підприємством за свого працівника в Пенсійний

фонд України. Він становить 22% від заробітної плати працівника [18]. Щоб врахувати його у витратах, треба помножити витрати по КРІ на 1,22 (тобто, перевести 22% у коефіцієнтний вимір) відповідно до наступної формули [2]:

$$\text{Врахування ЄСВ} = \text{ФОП} \times \frac{\text{Затверджений відсоток КРІ}}{100\%} \times \left(1 + \frac{\text{Відсоток ЄСВ}}{100\%}\right) \quad (3.4)$$

Сума витрат по всіх напрямках записується в строку «Всього».

Таблиця 3.9 – Витрати на реалізацію рекомендацій ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2026р.

| Рекомендація                                                                                                                                                                                                | Відсоток від ФОП, % | Сума, тис. грн.                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|
| Підвищення оплати праці відповідно до вкладу кожного співробітника. Введення для всього персоналу системи КРІ, яка дозволить зв'язати кваліфікацію зі змінною частиною матеріального стимулювання персоналу | 40                  | $158070 \times 0,4 \times 1,22 = 77138$ |
| Підвищення кваліфікації керівництва                                                                                                                                                                         | 2                   | $158070 \times 0,02 = 3162$             |
| Збільшення витрат на навчання робітників.                                                                                                                                                                   | 5                   | $158070 \times 0,05 = 7904$             |
| Відрахування додаткових коштів на покращення соціально-психологічного клімату і пошук талантів.                                                                                                             | 1                   | $158070 \times 0,01 = 1581$             |
| Навчання HR-менеджера. Формування команд                                                                                                                                                                    | -                   | 50                                      |
| Організація культурно-масових заходів.                                                                                                                                                                      | 1                   | $158070 \times 0,01 = 1581$             |
| Всього                                                                                                                                                                                                      | -                   | 91416                                   |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, збільшення витрат підприємства на мотиваційні заходи та заходи утримання персоналу становить 91416 тис. грн. (враховуючи зростання обсягів реалізації на 63% - обґрунтування далі по тексту).

Варто зауважити, що для забезпечення можливості підвищення заробітної плати персоналу підприємство має розробляти план виробництва, який передбачає збільшення обсягів продукції. Зниження попиту на продукцію вимагає пошуку шляхів збільшення доходу від реалізації продукції. Планується, що підприємство зможе налагодити продаж продукції в інші країни. Для оцінки таких перспектив потрібно дослідити зарубіжний ринок і можливий попит на продукцію ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

За даними clal.it, виробництво молока-сировини в ЄС у червні 2025 року досягло 12,71 мільйона тонн, що на 6% менше, ніж у травні, але на 1% більше, ніж у червні 2024 року. Teagasc прогнозує падіння виробництва молока в Німеччині та Нідерландах. Молочний сектор був перевантажений поширенням хвороб великої рогатої худоби. За даними FAS/Canberra, постачання сирого молока в Австралії може скоротитися менш ніж на один відсоток у 2025 році до 8,6 мільйона тонн [57].

З огляду на ситуацію у секторі виробництва молока у вище зазначених країнах, Україна може використати потенціал дефіциту даної продукції та здійснювати продажі даної продукції на європейських ринках.

При цьому, на ринку України в гуртових продажах вартість молока екстра-гатунку становить 17,45 грн./кг без ПДВ [66] (тобто  $17,45 / 48,52 = 0,36$  євро/кг [40]), а ціна молока в гуртових продажах країн ЄС - 53,2 євроцента за кілограм [24]. Тож ціни в ЄС більші за українські на  $0,53 / 0,36 * 100\% - 100\% = 47,22\%$  (розрахунок за формулою 2.2 розділу 2).

Відмітимо, що ціна молока-сировини в Україні на 2-3% нижча, ніж в країнах ЄС, що збільшує його конкурентоспроможність [65].

Припустимо, що ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» зможе експортувати продукцію і підвищить свій дохід від реалізації на 30%, що відповідає оцінці перспектив підприємства на думку директора ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР». Оскільки показник збільшення доволі великий, оцінимо його вірогідність, дослідивши динаміку чистого доходу від реалізації за останні роки (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Динаміка виручки ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2018-2023рр.

| Період | Виручка, тис. грн. | Темп росту |
|--------|--------------------|------------|
| 2018   | 982510             | -          |
| 2019   | 1547736            | 1,58       |
| 2020   | 1241926            | 0,80       |
| 2021   | 1534386            | 1,24       |
| 2022   | 1422220            | 0,93       |
| 2023   | 1641195            | 1,15       |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Середній темп росту склав [2]:

$$T = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} \quad (3.5)$$

де  $Y_n$  – показник року;

$n$  – кількість років.

$$T = \sqrt[5]{\frac{1641195}{982510}} = \sqrt[5]{1,67} = 1,11$$

Тобто в середньому виручка зростає на 11% щорічно. Тож за 2024-2026 рр. виручка за прогнозом складе (алгоритм розрахунку як і в формулі 3.4 стосовно коефіцієнта ЄСВ):

- у 2024р.:  $1641195 \cdot 1,11 = 1821726$  тис. грн.;
- у 2025р.:  $1821726 \cdot 1,11 = 2022116$  тис. грн.;
- у 2026р.:  $2022116 \cdot 1,11 = 2244549$  тис. грн.

З урахуванням реалізації рекомендацій прогноз виручки може скласти в 2026р. суму в  $2244549 \times 1,3 = 2917914$  тис. грн. (тобто збільшення на 30% відповідно до очікувань директора ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»), що на  $2917914 - 1641195 = 1276719$  тис. грн. більше, ніж показник 2023 року ( $\frac{2917914}{1641195} \times 100\% - 100\% = 63\%$  зростання). Якщо врахувати вартість реалізації молока-сировини в країни ЄС (47%) і частку товару на експорт (30%), експортна виручка в 2026 році складе  $2244549 \times 0,3 \times 1,47 + 2244549 = 3234396$  тис. грн., що відповідає наступній формулі:

Проноз = Прогноз продажів в Україні на 2026 рік  $\times$  Частку експорту  $\times$

$\times$  Індекс цін на зарубіжних ринках + Прогноз продажів в Україні на 2026 рік (3.6)

Тож можна сподіватись, що налагодження партнерства із зарубіжними споживачами дозволить досягти запланованих обсягів реалізації. Тоді, прогнозовані показники фінансових результатів будуть наступними:

- збільшення чистого доходу від реалізації до 3234396 тис. грн.;
- збільшення витрат на сировину на 63% (оскільки виробництво зросте на такий же відсоток, як зазначалось вище), тобто на  $834971 \times 0,63 = 526032$  тис. грн.;
- збільшення витрат на оплату праці і соціальні відрахування на 91416 тис. грн.

Узагальнимо зміни в табл. 3.11.

Врахуємо, що всі зазначені додаткові витрати збільшать собівартість.

Інші доходи і витрати залишаться на рівні 2023 року.

Фінансовий результат до оподаткування є різницею між всіма доходами і всіма витратами підприємства.

Враховуючи, що в 2023 році підприємство мало фінансовий результат до оподаткування такий же, як і чистий прибуток, у прогнозі залишимо так само.

Таблиця 3.11 – Прогнозні фінансові результати ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» у 2026р., тис. грн.

| Показник                              | 2023     | 2026                                 |
|---------------------------------------|----------|--------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації           | 1641195  | 3234396                              |
| Собівартість                          | 1306575  | $1306575 + 526032 + 91416 = 1924023$ |
| Сальдо інших доходів і витрат         | -1113889 | -1113889                             |
| Фінансовий результат до оподаткування | 192686   | 196484                               |
| Чистий прибуток                       | 192686   | 196484                               |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, реалізація рекомендацій дозволить покращити фінансові результати. Так, збільшення чистого доходу компенсує збільшення собівартості, включаючи заходи покращення мотивації і утримання персоналу, що дозволить підвищити чистий прибуток на  $196484 - 192686 = 3798$  тис грн., або ж на 1,97%.

Оцінимо ефективність рекомендацій на прикладі зміни плинності персоналу та економії коштів від цього (табл. 3.12).

Щоб визначити ефективність зменшення плинності кадрів, слід розрахувати витрати на заміну одного співробітника ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР». Відмітимо, що у розрахунку зниження продуктивності праці врахована чисельність персоналу, яка мала намір звільнитись (37 осіб – з даними підприємства), 12 місяців в році, 21 робочий день на місяць, 8 годин робочий день [31]. Також використані наступні формули [53]:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Кількість працівників}} \quad (3.7)$$

Відповідно, щоб розрахувати місячний показник, треба отримане значення поділити на 12. Відсоток зниження рахується по алгоритму, відповідному до

представленого у формулі 3.3. Показники витрат, які розраховуються у хвилинах (наприклад, 30 хв), мають в основі розрахунок витрат на 1 годину, який потім ділиться на 2, так як у годині 2 рази по 30 хв. Щоб розрахувати оплату праці за годину використовуємо наступну формулу [53]:

$$\text{Оплата 1 години роботи} = \frac{\text{Ставка на місяць}}{21 \text{ робочий день} \times 8 \text{ год}} \quad (3.8)$$

Всі отримані витрати додаються для отримання показника «Всього».

Таблиця 3.12 – Розрахунок витрат на заміщення одного співробітника (на прикладі молочного виробництва, з урахуванням даних підприємства за попередні періоди)

| Витрати                                          | Опис                                                                                                                                                     | Розрахунок                           | Вартість, тис. грн. |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| <b>Процес звільнення працівника</b>              |                                                                                                                                                          |                                      |                     |
| Зниження продуктивності праці перед звільненням  | 3%-ве зниження впродовж 2 міс. при середній продуктивності праці в місяць на рівні 590158 тис. грн. / 37 осіб / 12 міс. = 1329 тис. грн./особу за місяць | 1329 тис. грн * 2 міс. * 0,03        | 79,74               |
| Витрати часу на найм працівника                  | 30 хв. керівника відділу (50 тис. грн./21 день/8 год/2 = 0,15 тис. грн) і 30 хв. менеджера по персоналу (30 тис. грн./21 день /8 год /2 = 0,09 тис. грн) | 0,15 + 0,09                          | 0,24                |
| Оформлення документів                            | 30 хв. менеджера по персоналу (30 тис. грн./21 день /8 год /2 = 0,09 тис. грн)                                                                           | 0,09                                 | 0,09                |
| <b>Найм нового співробітника</b>                 |                                                                                                                                                          |                                      |                     |
| Розміщення вакансії                              | 30 хв. менеджера по персоналу                                                                                                                            | 30 тис. грн. /21 день /8 год /2      | 0,09                |
| Перевірка рекомендацій                           | 2 год. менеджера по персоналу                                                                                                                            | 30 тис. грн. /21 день /8 год *2      | 0,36                |
| Співбесіди                                       | 2 год. менеджера по персоналу                                                                                                                            | 30 тис. грн. /21 день /8 год *2      | 0,36                |
| Формування особової справи нового співробітника  | 2 год. менеджера по персоналу                                                                                                                            | 30 тис. грн. /21 день /8 год *2      | 0,36                |
| <b>Навчання нового працівника</b>                |                                                                                                                                                          |                                      |                     |
| Витрати керівника відділу                        | 1 год. керівника відділу                                                                                                                                 | 50 тис. грн. /21 день /8 год         | 0,30                |
| Час спеціаліста відділу                          | 40 год.                                                                                                                                                  | 30 тис. грн. /21 день /8 год *40 год | 7,14                |
| Додаткове навантаження на співробітників відділу | 40 год.                                                                                                                                                  | 30 тис. грн. /21 день /8 год *40 год | 7,14                |
| Всього                                           | -                                                                                                                                                        | -                                    | 95,82               |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати становлять майже 96 тис. грн., що є досить великою сумою. Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, які звільнилися за власним бажанням у 2024 році, отримаємо  $12 \text{ осіб} \times 95,82 \text{ тис. грн.} = 1149,84 \text{ тис. грн.}$

Представимо соціальну ефективність запропонованих ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» рекомендацій у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Соціальна ефективність запропонованих ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» рекомендацій

| Рекомендація                                                                                                                                             | Соціальна ефективність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зростання зарплати залежно від внеску працівника та запровадження КРІ для всіх співробітників з метою поєднання кваліфікації зі змінною частиною оплати. | Підвищення задоволеності персоналу його мотивацією і стимулюванням.<br>Підвищення лояльності до підприємства.<br>Покращення іміджу підприємства як роботодавця.<br>Зниження плинності кадрів.<br>Покращення морально-психологічного клімату в колективі.<br>Збільшення продуктивності праці.<br>Підвищення рівня знань і компетентності персоналу. |
| Підвищення кваліфікації керівництва                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Збільшення витрат на навчання робітників.                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Відрахування додаткових коштів на покращення соціально-психологічного клімату і пошук талантів.                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Навчання HR-менеджера                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Організація культурно-масових заходів.                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Джерело: складено автором*

Для додаткової оцінки ефективності рекомендацій було проведене опитування персоналу стосовно його думки щодо запропонованих заходів (Додаток Г).

В результаті отримані наступні результати: табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Результати опитування всього персоналу щодо реалізації рекомендацій (60 осіб)

| Питання                                     | Позитивно<br>(рекомендація буде<br>ефективною) | Нейтрально<br>(рекомендація нічого<br>не змінить) | Негативно (на<br>нашому підприємстві<br>ніколи нічого на<br>краще не змінюється) |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                           | 2                                              | 3                                                 | 4                                                                                |
| Як Ви відносите до підвищення оплати праці? | 60                                             | 0                                                 | 0                                                                                |

Продовження таблиці 3.14

| 1                                                           | 2  | 3  | 4  |
|-------------------------------------------------------------|----|----|----|
| Як Ви відноситеся до підвищення преміювання?                | 60 | 0  | 0  |
| Як Ви відноситеся до можливостей навчання?                  | 45 | 13 | 2  |
| Як Ви відноситеся до формування КФК?                        | 45 | 13 | 2  |
| Як Ви відноситеся до автоматизації комунікаційних процесів? | 15 | 29 | 16 |
| Як Ви відноситеся до впровадження КРІ?                      | 51 | 9  | 0  |

*Джерело: складено автором*

Проведене опитування свідчить, що персонал зацікавлений у збільшенні оплати праці і преміюванні, однак не всі мають бажання навчатись. Що стосується інших рекомендацій, то персонал частково в них зацікавлений, однак є ряд стереотипів, які заважають сприйняти рекомендації. Так. Наприклад, персонал боїться зв'язку мотивації з КРІ, має сумніви щодо запровадження автоматизованих програм для спілкування тощо.

Таким чином, завдяки рекомендаціям щодо покращення якості управління персоналом, ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» зможе покращити імідж роботодавця та підвищити лояльність співробітників, що позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність, оскільки співробітники матимуть можливість працювати ефективно та результативно, навчатися більше, завдяки чому керівники зможуть краще керувати своїми підлеглими і збільшити їх матеріальну мотивацію.

## ВИСНОВКИ

Мотивація є дуже важливою в сучасному управлінні підприємницькою діяльністю. Персонал – це найскладніший та найспецифічніший тип ресурсу, який компанія використовує у своїй діяльності. Успіх компанії значною мірою залежить від якості її людей. Перш за все, створення сприятливих умов та зацікавленість співробітника в перевагах своєї роботи допоможуть підвищити продуктивність праці співробітників компанії. Компанія реалізує економічне зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатнє стимулювання в компанії може виступати перешкодою для розвитку показників ефективності.

В новітню епоху цифровізації, динамічного розвитку підприємництва та жорсткої конкуренції мотивація персоналу набула стратегічного значення для досягнення цілей компанії. Ефективна система стимулювання може не лише стимулювати трудовий потенціал, але й створювати стійку конкурентну перевагу завдяки більшій лояльності співробітників, підвищенню продуктивності та інновацій.

Розширення можливостей співробітників має бути систематичним, персоналізованим та комплексним, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти, враховуючи вік, кваліфікацію та особистісні характеристики персоналу. Важливо визначити стратегічні інтеграції корпоративної культури, різних робочих практик та мотиваційної політики в усій системі управління компанією.

Цифрові інструменти значно підвищують ефективність управління персоналом, дозволяючи розробляти прозорі, адаптивні та індивідуалізовані системи мотивації. Це не тільки покращує продуктивність співробітників, але й допомагає створити корпоративну культуру, побудовану на довірі, прозорості та єдності.

Управління командою як умова та водночас інструмент ефективного управління бізнесом у сучасному бізнес-середовищі допомагає співробітникам працювати разом для досягнення конкретних цілей організації.

Криза в Україні стала каталізатором значних змін у мотиваційних механізмах підприємницької діяльності. Дефіцит працівників на ринку праці України зумовлює необхідність розробки нових мотиваційних стратегій та підходів до вирішення кадрових проблем. Високий ризик для життя та робочих місць, стрес та невизначеність під час війни вимагають пошуку мотиваційних інструментів, які не лише підвищують продуктивність, але й посилюють соціальну значущість дій компанії. Фокусом системи мотивації праці в українських компаніях стала безпека та стабільність. У механізмах мотивації акцент зміщується із задоволення прямих матеріальних інтересів працівників на підтримку впевненості в роботі, створення безпечного робочого середовища, гідної заробітної плати та створення систем психологічної та матеріальної підтримки.

ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» займається рослинництвом, виробництвом цукру, елеваторними послугами та молочним тваринництвом.

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструвало нестабільну фінансову динаміку, що проявлялось у коливаннях обсягів активів, капіталу, ліквідності та оборотності. Чистий дохід від реалізації зріс на 6,96%, що зумовлено збільшенням обсягів продажів та цінової політики. Водночас валовий прибуток зріс на 47,15%, що свідчить про покращення ефективності основної діяльності. Проте фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток зменшились майже на 50%, що зумовлено зростанням адміністративних витрат та витрат на збут.

Активи підприємства зросли на 1 177 619 тис. грн. (+53,96%), переважно за рахунок збільшення необоротних активів та запасів. У структурі пасивів спостерігалось значне коливання: у 2022 році власний капітал скоротився на 36,48% через збиткову діяльність, натомість у 2023 році відновився на 47,92%. Позиковий капітал зростав нерівномірно, з переорієнтацією на короткострокове фінансування.

Ліквідність підприємства характеризується нестабільністю: загальний коефіцієнт покриття коливався від 1,08 до 2,28, а коефіцієнт абсолютної ліквідності — від 0,03 до 0,16, що свідчить про періодичні труднощі з покриттям поточних зобов'язань грошовими коштами. У 2023 році відбулося зменшення швидколіквідних активів та грошових коштів, що потребує посилення контролю за ліквідністю.

Оборотність активів уповільнилась: період обороту всіх оборотних активів зріс з 251 до 331 дня, а запасів — з 202 до 271 дня. Тривалість операційного циклу зросла на 84 дні, що свідчить про зниження швидкості обігу ресурсів. Водночас фінансовий цикл залишався від'ємним, що свідчить про залежність підприємства від кредиторської заборгованості як джерела фінансування.

Загалом, діяльність підприємства у 2021–2023 рр. характеризується зростанням обсягів реалізації та активів, але супроводжується нестабільністю фінансових результатів, ліквідності та оборотності. Це потребує посилення контролю за витратами, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності управління оборотними ресурсами.

В результаті проведеного дослідження виявлено такі проблеми:

- недостатньо високий рівень оплати праці;
- відсутність відповідних умов відпочинку;
- відсутність допомоги керівництва у вирішенні поточних проблем;
- перевищення важливості стимулювання праці та пільг, а також системи навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання зі сторони працівників;
- зниження витрат на навчання персоналу;
- зниження питомої ваги персоналу, які отримали матеріальні премії за працю.

ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» рекомендовано покращити матеріальну мотивацію шляхом введення системи KPI, а також нематеріальну шляхом впровадження навчання персоналу, проведення заходів соціально-психологічного характеру. Потрібно буде також найняти HR-менеджера.

Завдяки рекомендаціям щодо покращення якості управління персоналом, ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» зможе покращити імідж роботодавця та підвищити лояльність співробітників, що позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність, оскільки співробітники матимуть можливість працювати ефективно та результативно, навчатися більше, завдяки чому керівники зможуть краще керувати своїми підлеглими і збільшити їх матеріальну мотивацію.

Впровадження рекомендацій також дозволить суттєво покращити фінансові показники діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аракелова М. Ю. Сучасні підходи до мотивації персоналу: поєднання матеріальних і нематеріальних методів. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f693afe-c1ed-4789-acf2-7b07ca3f5c3e/content> (дата звернення: 16.11.2025)
2. Бегун С. Статистика: навчальний посібник / С. І. Бегун. – Луцьк: 2022. – 230с.
3. Боденчук Л. Б. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2025. № 2. С. 115-120.
4. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної економіки діяльності підприємств. *Економічні науки*. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf> (дата звернення: 28.06.2025)
5. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 29.06.2025)
6. Боришкевич І., Якубів В., Ромнюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 1 (61). С. 12-18.
7. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>. (дата звернення: 28.06.2025)
8. Визначили найбезпечніше місто України та громаду, де найвищий рівень небезпеки. URL: <https://zn.ua/ukr/war/viznachili-najbezpechnishe-misto-ukrajini-ta-hromadu-de-najvishchij-riven-nebezpeki.html> (дата звернення: 03.10.2025)

9. Гавриш О.М. Стратегічні напрями формування системи управління організацією на основі KPI. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_323\\_76953988.pdf#page=100](https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_76953988.pdf#page=100) (дата звернення: 16.11.2025)
10. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот та ін.; ред. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2017. 500 с.
11. Глобальний індекс світу 2025: Ізраїль та Україна увійшли до десятки найнебезпечніших країн світу. URL: <https://ukr.co.il/hlobalnyj-indeks-svitu-2025-izrail-ta-ukraina-uvijshly-do-desiatky-najnebezpechnishykh-krain-svitu/> (дата звернення: 03.10.2025)
12. Гойденко Т. Україні не вистачає 4,5 мільйона додаткових працівників. URL: <https://delo.ua/robota/ukrayinine-vistacaje-45-miliona-dodatkovix-pracivnikov-minekonomiki-438288/> (дата звернення: 30.06.2025)
13. Гончаров В. Н., Радомський С. Н., Радомська М. С., Додонов О. В. Механізми реалізації основних принципів гуманізації праці и трудової мотивації: Монографія. Донецьк: СНД Купріянов Б.С., 2006. 200 с.
14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.06.2025)
15. Дефіцит робочої сили в листопаді найбільше перешкоджав роботі бізнесу, але відключення електроенергії також серед основних його страхів – опитування ІЕД Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576> (дата звернення: 30.06.2025)
16. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. пер. з англ. К.: КМ-БУКС, 2020. 273 с.
17. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження ринку праці України 2024: ключові висновки та очікування на 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na> (дата звернення: 30.06.2025).
18. Єдиний соціальний внесок. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/social> (дата звернення: 16.11.2025)

- 19.Єманов В.В. Метод багатофакторного вибору експертів за максимумом коефіцієнта компетентності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2022. Т. 33(72). № 5. URL: [https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5\\_2022/10.pdf](https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/10.pdf) (дата звернення: 16.11.2025)
- 20.Єфанов В.А. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5568/5506> (дата звернення: 30.06.2025).
- 21.Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf) (дата звернення: 29.06.2025)
- 22.Журавель, А. В. Покоління зумерів на ринку праці: що важливо знати HR-менеджеру, щоб залучити і утримати молоді таланти. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 2. URL: <https://www.theways.io/mentors/anastasia-zhuravel> (дата звернення: 29.06.2025)
- 23.Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 133. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15ccbf6d-a382-4203-8211-4fe7dd3bacbf/content>. (дата звернення: 28.06.2025)
- 24.Зміни цін на молочні продукти в ЄС: огляд ринку у серпні 2025 року. URL: <https://agroweek.com/agroekonomika/zminy-tsin-molochni-produkty-yes/> (дата звернення: 19.10.2025).
- 25.Ігнат'єва І.А. Трансформація мотивації в сучасній теорії менеджменту. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. С. 370-396.

- 26.Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83.
- 27.Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. URL: [https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2022/6.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf) (дата звернення: 28.06.2025)
- 28.Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf). (дата звернення: 28.06.2025)
- 29.Кільницька О.С. HR-технології мотивації різних поколінь. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №2. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/445/349> (дата звернення: 29.06.2025)
- 30.Кільницька, О. С., Сушицький, О. І., & Сардаковський, Я. А. Особливості мотивації персоналу за віковою категорією. *Перспективи світової науки і освіти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 531-539.
- 31.Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 16.11.2025)
- 32.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
- 33.Кононов О.І. Алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224\\_152-160.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_152-160.pdf) (дата звернення: 16.11.2025)
- 34.Корпоративи та заходи. URL: <https://funattic.com.ua/ua/zahodi/?srsltid=AfmBOoodMm5MpEcKwRL1dALSrGZav3njksS7AzGduNO8Maolhaq8m0N5> (дата звернення: 16.11.2025)

35. Корпоративне свято. URL: <https://iqholding.com.ua/articles/korporativne-svyato>  
(дата звернення: 16.11.2025)
36. Кравчук О.І., Варіс І.О. Програми балансу «робота-життя» в організації.  
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/flc8d68c-2556-4678-b68e-27a9883ba226/content> (дата звернення: 30.06.2025)
37. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконь І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6cbf97f4-69d5-4e02-82f4-4b35b2390d24/content> (дата звернення: 30.06.2025)
38. Крутоголов О. Часто ми є найкращими у світі: лекція HR фахівчині. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: <https://lpnu.ua/news/chasto-my-ie-naikrashchymy-u-sviti-na-kafedri-mmp-vidbulasia-vidkryta-lektsiia-hr-fakhivchyni> (дата звернення: 29.06.2025)
39. Кулик В.А. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/560/423> (дата звернення: 16.11.2025)
40. Курс гривні до євро. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 19.10.2025).
41. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. С. 185.
42. Найбезпечніша область України: де шукати спокій і стабільність. URL: <https://gelios.ua/najbezpechnisha-oblast-ukrayiny-de-shukaty-spokij-i-stabilnist/>  
(дата звернення: 03.10.2025)
43. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : ВежаДрук, 2023. 366с.
44. Орлова А. Зарубіжний досвід стимулювання ефективної праці персоналу. *Збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та співробітників LVI науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2025» 24-25 квітня 2025 року.* Кропивницький: ЦНТУ, 2025. С.119.

- 45.Оробченко В. І. Формування системи мотивації персоналу в організації: теоретичні аспекти. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2020. Вип. 90. С. 63-71.
- 46.Офіційний сайт ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР». URL: <https://cygnet.ua/ua/activities/dairy-farming/> (дата звернення: 30.08.2025).
- 47.Пісковець О.В. Мотивація праці персоналу. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 3 січня 2025 року) / Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. – Київ, 2025. С. 118-121.
- 48.Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 4. С. 60.
- 49.Полякова Ю. Використання методів наукового пізнання при проведенні досліджень в освітній сфері. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/12/vknu-es-2022-n2t2304\\_21.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/12/vknu-es-2022-n2t2304_21.pdf) (дата звернення: 16.11.2025)
- 50.Портал пошуку роботи «Ворк юа». URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/45813/> (дата звернення: 18.09.2025)
- 51.Портал пошуку роботи «Робота.юа». URL: <https://robota.ua/company1404359> (дата звернення: 18.09.2025).
- 52.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна політика*. Тернопіль. 2023. №2 (02). С. 45–48.
- 53.Приймак С.В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : [навчальний посібник]. – Львів, 2022. – 277 с.
- 54.Рентабельність підприємства. URL: <https://buklib.net/books/> (дата звернення: 16.11.2025)
- 55.Сазонова Т.О. Командний менеджмент як засіб підвищення мотивації праці персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м.

Київ, 3 січня 2025 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. – Київ, 2025. С. 160-162.

56. Сазонова Т., Гродзинська А., Яловега Д., Волощук В. Умови підвищення ефективності командної взаємодії в сучасних реаліях. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1483/1516> (дата звернення: 15.09.2025)
57. Світовий молочний ринок: нестабільні надої і економічна ситуація. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/svitovij-molocnij-rinok-nestabilni-nadoi-i-ekonomichna-situacia> (дата звернення: 19.10.2025).
58. Солошенко О.Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. *Вісник СНТ ННІ БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ ХНТУСГ*. URL: [https://repo.btu.repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4752/1/Visnik%20%20SNT\\_V.%201\\_2019-69-71.pdf](https://repo.btu.repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4752/1/Visnik%20%20SNT_V.%201_2019-69-71.pdf) (дата звернення: 28.06.2025)
59. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/> (дата звернення: 14.11.2025)
60. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/601/582> (дата звернення: 14.11.2025)
61. Тімбілдінг. URL: [https://nespa.com.ua/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=21501421419&gbraid=0AAAAA-CzPTzPIlnJkbHyMgpRG5RrB\\_SP2&gclid=Cj0KCQiAiebIBhDmARIsAE8PGNIoWeN8bD3ZE-qXH5hyfIXz5F5g7ZlovXlj4JL9XmbuoH6aLLBsjaAaAlwuEALw\\_wcB](https://nespa.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=21501421419&gbraid=0AAAAA-CzPTzPIlnJkbHyMgpRG5RrB_SP2&gclid=Cj0KCQiAiebIBhDmARIsAE8PGNIoWeN8bD3ZE-qXH5hyfIXz5F5g7ZlovXlj4JL9XmbuoH6aLLBsjaAaAlwuEALw_wcB) (дата звернення: 16.11.2025)
62. Узька А.А. Мотивація праці та її вплив на ефективність роботи підприємства. *Юність науки – 2025* : збірник тез доповідей XV Міжнародної науково

- практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 23-25 квітня 2025 р.). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 770-771.
63. Устіловська А.С. Аналіз процесуальних теорій мотивації в контексті управління персоналом. *The 9th International scientific and practical conference “Science in the modern world: innovations and challenges”* (May 15-17, 2025) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2025. С. 792-795.
64. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.
65. Формула стабілізації: для чого «Молокія» і «Молочний альянс» пропонують зафіксувати ціни на сире молоко. URL: <https://latifundist.com/reportazhy/188-formula-stabilizatsiyi-dlya-chogo-molokiya-i-molochnij-alyans-proponuyut-zafiksuvati-tsini-na-sire-moloko> (дата звернення: 19.10.2025).
66. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 294 с.
67. Ціни на молоко в Україні зросли, але темпи подорожчання сповільнилися. URL: <https://agroelita.info/tsiny-na-moloko-v-ukraini-zrosly-ale-tempy-podorozhchannia-spovilnylysia/> (дата звернення: 19.10.2025).
68. Чичун В. Поведінковий менеджмент: мотиваційні фактори ефективного керівництва. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/223/212> (дата звернення: 14.11.2025).
69. Шевчук О. Я. Мотивація як один із ключових факторів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/330.pdf> (дата звернення: 28.06.2025)
70. Щорічні додаткові відпустки: право та правила надання. URL: <https://kadroland.com/news/2175-shhoricni-dodatkovyi-vidpustki-pravo-ta-pravila-nadannya> (дата звернення: 16.11.2025)

71. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-siyi-dlya-personalu> (дата звернення: 16.11.2025)
72. European Agency for Safety and Health at Work. OSH in figures in the health and social care sector. Report. *Publications Office of the European Union*. URL: [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/HeSCare-OSH-Figures\\_EN.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/HeSCare-OSH-Figures_EN.pdf) (дата звернення: 29.06.2025)
73. Fajrin A. Analisa Implementasi Key Performance Indicators (KPI) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. URL: <https://journal-profesor.org/index.php/profesor/article/view/28> (дата звернення: 16.11.2025)
74. Gallup. State of the Global Workplace. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 29.06.2025)
75. Kilnytska O., Sushytskyi O., Sardakovskiy Y. Salary as motivation of employment. *Scientific Horizons*. 2020. № 23(2). С. 75-88.
76. Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T. Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. № 21(2). P. 294-308.
77. Redwan R. KPI Tracking and Performance Metrics for Brand Growth Optimization. URL: <https://bluemarkpublishers.org/index.php/RJBE/article/view/452> (дата звернення: 16.11.2025)
78. Shaulska L., Karpenko A., Doronina O. Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. 11(1). P. 178-186.
79. Tsymbaliuk S., Vasylyk A., Stoliaruk K. Green recruitment and adaptation practices in GHRM. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/07d6d03b-7d29-48eb-ab99-b66bda7c0a8a/content> (дата звернення: 30.06.2025)

# ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до бухгалтерського обліку"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"**

Територія **ЖИТОМИРСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і пасіння олійних культур**

Середня кількість працівників **2 611**

Адреса, телефон **вулиця Заводська, буд. 5, с. АНДРУШКИ, ПОПІЛЬНЯНСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., 13543 76340**

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

| КОДИ                |    |    |
|---------------------|----|----|
| 2022                | 01 | 01 |
| 38180739            |    |    |
| UA18040010010088275 |    |    |
| 240                 |    |    |
| 01.11               |    |    |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на **31 грудня 2021** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

| А К Т И В                                                                                                  | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                          | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                                |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи                                                                                       | 1000         | 405 299                        | 588 903                       |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 479 731                        | 651 061                       |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 74 432                         | 62 158                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | 624                            | 949                           |
| Основи засоби                                                                                              | 1010         | 703 406                        | 913 399                       |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 1 407 941                      | 1 034 164                     |
| знос                                                                                                       | 1012         | 704 535                        | 120 765                       |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                   | 1015         | -                              | -                             |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                                                                | 1016         | -                              | -                             |
| знос інвестиційної нерухомості                                                                             | 1017         | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020         | -                              | -                             |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів                                                       | 1021         | -                              | -                             |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                                                  | 1022         | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 334 750                        | 8 576                         |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | 5 050                          | 5 050                         |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                                | 1065         | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                | <b>1095</b>  | <b>1 449 129</b>               | <b>1 516 877</b>              |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                                 |              |                                |                               |
| Запаси                                                                                                     | 1100         | 472 703                        | 995 115                       |
| виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 40 701                         | 51 790                        |
| незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | 133 235                        | 171 274                       |
| готова продукція                                                                                           | 1103         | 265 550                        | 755 448                       |
| товари                                                                                                     | 1104         | 33 216                         | 16 603                        |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | 8 842                          | 16 468                        |
| Депозити переотрачування                                                                                   | 1115         | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                                                           | 1120         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                           | 1125         | 26 789                         | 54 953                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                        | 1130         | 7 547                          | 42 358                        |
| з бюджетом                                                                                                 | 1135         | 93 019                         | 44 725                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                         | 1136         | 38 958                         | 38 958                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                           | 1140         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                       | 1145         | 20 072                         | 194 884                       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                    | 1155         | 26 082                         | 34 718                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                               | 1160         | -                              | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                    | 1165         | 74 334                         | 18 756                        |
| готівка                                                                                                    | 1166         | -                              | -                             |
| рахунки в банках                                                                                           | 1167         | 74 326                         | 18 749                        |
| Витрати майбутніх періодів                                                                                 | 1170         | 1 576                          | 1 142                         |
| Частка перестраховика у страхових резервах                                                                 | 1180         | -                              | -                             |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань                                                     | 1181         | -                              | -                             |

|                                                                         |             |                  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | -                | -                |
| резервах незароблених премій                                            | 1183        | -                | -                |
| інших страхових резервах                                                | 1184        | -                | -                |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 3 300            | 409              |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>734 264</b>   | <b>1 403 528</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | -                | -                |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>2 183 393</b> | <b>2 920 405</b> |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                                |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 3 964                          | 3 964                         |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401         | -                              | -                             |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         | 117 215                        | 413 609                       |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | -                              | -                             |
| емісійний дохід                                                                                          | 1411         | -                              | -                             |
| накопичені курсові різниці                                                                               | 1412         | -                              | -                             |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | -                              | -                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 855 415                        | 1 265 209                     |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                          | ( - )                         |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430         | ( - )                          | ( - )                         |
| Інші резерви                                                                                             | 1435         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>976 594</b>                 | <b>1 682 782</b>              |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                                |                               |
| Відтотчені податкові зобов'язання                                                                        | 1500         | -                              | -                             |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505         | -                              | -                             |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         | 137 534                        | 81 834                        |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         | 378 501                        | 529 169                       |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         | 11 125                         | 10 207                        |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521         | -                              | -                             |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         | -                              | -                             |
| благодійна допомога                                                                                      | 1526         | -                              | -                             |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530         | -                              | -                             |
| у тому числі:                                                                                            | 1531         | -                              | -                             |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        |              |                                |                               |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532         | -                              | -                             |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533         | -                              | -                             |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534         | -                              | -                             |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535         | -                              | -                             |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540         | -                              | -                             |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  | <b>527 160</b>                 | <b>621 210</b>                |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                                |                               |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | 401 108                        | 413 265                       |
| Векселі видані                                                                                           | 1605         | -                              | -                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                                |                               |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | 96 100                         | 85 231                        |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 6 696                          | 6 893                         |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 2 642                          | 2 093                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                              | -                             |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | 153                            | 31                            |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 629                            | 254                           |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635         | 72 915                         | 14 313                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640         | 60 202                         | 47 364                        |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645         | 5 681                          | 4 689                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650         | -                              | -                             |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 13 933                         | 27 743                        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | 1 301                          | 1 301                         |
| Відтотчені комісійні доходи від перестраховиків                                                          | 1670         | -                              | -                             |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 18 279                         | 13 236                        |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>679 639</b>                 | <b>616 413</b>                |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | -                              | -                             |
| Чиста вартість активів державного пенсійного фонду                                                       | 1800         | -                              | -                             |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>2 183 393</b>               | <b>2 920 405</b>              |

Керівник

Головний бухгалтер

Барішполь Георгій

Мисуляк Тетяна

1. Конфідатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2021 рік  
за С/ДІАЛОМ

КОДИ  
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО  
38186739

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000         | 1 534 386            | 1 241 926                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010         | -                    | -                                                |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2011         | -                    | -                                                |
| премії, передані у перестрахування                                                    | 2012         | -                    | -                                                |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013         | -                    | -                                                |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014         | -                    | -                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 1 306 985 )        | ( 1 103 432 )                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070         | -                    | -                                                |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |              |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2090         | 227 401              | 138 494                                          |
| збиток                                                                                | 2095         | ( - )                | ( - )                                            |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105         | -                    | -                                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110         | -                    | -                                                |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111         | -                    | -                                                |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112         | -                    | -                                                |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120         | 834 204              | 235 880                                          |
| у тому числі:                                                                         | 2121         | 808 789              | 216 738                                          |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |              |                      |                                                  |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122         | -                    | -                                                |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123         | -                    | -                                                |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130         | ( 84 622 )           | ( 85 085 )                                       |
| Витрати на збут                                                                       | 2150         | ( 129 591 )          | ( 98 658 )                                       |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180         | ( 43 250 )           | ( 144 226 )                                      |
| у тому числі:                                                                         | 2181         | -                    | 65 706                                           |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |              |                      |                                                  |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | -                    | -                                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |              |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2190         | 804 142              | 46 405                                           |
| збиток                                                                                | 2195         | ( - )                | ( - )                                            |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200         | -                    | -                                                |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220         | 421                  | 317                                              |
| Інші доходи                                                                           | 2240         | 50 571               | 37 878                                           |
| у тому числі:                                                                         | 2241         | -                    | -                                                |
| дохід від благодійної допомоги                                                        |              |                      |                                                  |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250         | ( 90 698 )           | ( 94 643 )                                       |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255         | ( 326 174 )          | ( - )                                            |
| Інші витрати                                                                          | 2270         | ( 56 548 )           | ( 115 315 )                                      |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275         | -                    | -                                                |

Продовження додатка 2

|                                                                 |      |         |             |
|-----------------------------------------------------------------|------|---------|-------------|
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |         |             |
| прибуток                                                        | 2290 | 381 714 | -           |
| збиток                                                          | 2295 | ( - )   | ( 125 358 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -       | -           |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -       | -           |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |         |             |
| прибуток                                                        | 2350 | 381 714 | -           |
| збиток                                                          | 2355 | ( - )   | ( 125 358 ) |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 324 311           | 2                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | <b>324 311</b>    | <b>2</b>                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | <b>324 311</b>    | <b>2</b>                                |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>706 025</b>    | <b>(125 356)</b>                        |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 1 453 411         | 1 229 302                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 122 689           | 117 914                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 23 166            | 22 409                                  |
| Амортизація                      | 2515        | 140 990           | 148 240                                 |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 484 554           | 394 932                                 |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>2 224 810</b>  | <b>1 912 797</b>                        |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -                                       |

Керівник

Головний бухгалтер

Горішні  
Рославська  
ЕП Микола  
Тетяна  
Микола

Барішполь Георгій

Миколюк Тетяна

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

|                                            |                                                                                        |                           |                     |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Підприємство                               | Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"                                 | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2023          |
| Територія                                  | ЖИТОМИРСЬКА                                                                            | за ЄДРПОУ                 | 4018020130000096761 |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                | за КОПФГ                  | 240                 |
| Вид економічної діяльності                 | Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур    | за КВЕД                   | 01.11               |
| Середня кількість працівників              | 2 604                                                                                  |                           |                     |
| Адреса, телефон                            | вулиця Завальська, буд. 5, с. АНДРУШКИ, Житомирський, ЖИТОМИРСЬКА обл., 13543, Україна | 76340                     |                     |

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

|   |
|---|
| V |
|---|

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| А К Т И В                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                    | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                          |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи                                                 | 1000         | 674 243                        | 673 483                       |
| первісна вартість                                                    | 1001         | 767 217                        | 753 925                       |
| накопичена амортизація                                               | 1002         | 92 974                         | 80 442                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                    | 1005         | 5 875                          | 850                           |
| Основні засоби                                                       | 1010         | 885 656                        | 1 093 318                     |
| первісна вартість                                                    | 1011         | 1 102 887                      | 1 309 084                     |
| знос                                                                 | 1012         | 217 231                        | 215 766                       |
| Інвестиційна нерухомість                                             | 1015         | -                              | -                             |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                          | 1016         | -                              | -                             |
| знос інвестиційної нерухомості                                       | 1017         | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи                                      | 1020         | -                              | -                             |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів                 | 1021         | -                              | -                             |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів            | 1022         | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                  |              |                                |                               |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств     | 1030         | 4 500                          | 4 500                         |
| інші фінансові інвестиції                                            | 1035         | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                             | 1040         | 5 050                          | 5 050                         |
| Відстрочені податкові активи                                         | 1045         | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                               | 1050         | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                      | 1060         | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах          | 1065         | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                               | 1090         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                          | <b>1095</b>  | <b>1 575 324</b>               | <b>1 777 201</b>              |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                           |              |                                |                               |
| Запаси                                                               | 1100         | 775 369                        | 1 190 883                     |
| виробничі запаси                                                     | 1101         | 83 410                         | 79 931                        |
| незавершене виробництво                                              | 1102         | 255 297                        | 255 624                       |
| готова продукція                                                     | 1103         | 404 807                        | 830 045                       |
| товари                                                               | 1104         | 31 855                         | 25 283                        |
| Поточні біологічні активи                                            | 1110         | 29 685                         | 20 313                        |
| Депозити перестрахування                                             | 1115         | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                     | 1120         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги     | 1125         | 179 810                        | 42 316                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                          |              |                                |                               |
| за виданими авансами                                                 | 1130         | 35 852                         | 48 942                        |
| з бюджетом                                                           | 1135         | 66 011                         | 68 345                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                   | 1136         | 38 798                         | 38 958                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів     | 1140         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145         | 119 382                        | 131 394                       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 1155         | 16 018                         | 16 614                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                         | 1160         | -                              | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                              | 1165         | 198 242                        | 58 526                        |
| готівка                                                              | 1166         | -                              | -                             |
| рахунки в банках                                                     | 1167         | 198 234                        | 58 518                        |
| Витрати майбутніх періодів                                           | 1170         | 1 580                          | 1 660                         |
| Частка перестраховика у страхових резервах                           | 1180         | -                              | -                             |
| у тому числі в:                                                      |              |                                |                               |
| резервах довгострокових зобов'язань                                  | 1181         | -                              | -                             |

|                                                                  |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | -         | -         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | -         | -         |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | -         | -         |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 16 280    | 4 818     |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 1 438 229 | 1 583 811 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | -         | -         |
| Баланс                                                           | 1300 | 3 013 553 | 3 361 012 |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| I                                                                                                        | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |           |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400      | 3 964                       | 3 964                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401      | -                           | -                          |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405      | 410 918                     | 625 491                    |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410      | -                           | -                          |
| емісійний дохід                                                                                          | 1411      | -                           | -                          |
| накопичені курсові різниці                                                                               | 1412      | -                           | -                          |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415      | -                           | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420      | 653 951                     | 951 526                    |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425      | ( - )                       | ( - )                      |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430      | ( - )                       | ( - )                      |
| Інші резерви                                                                                             | 1435      | -                           | -                          |
| Усього за розділом I                                                                                     | 1495      | 1 068 833                   | 1 580 981                  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |           |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500      | -                           | -                          |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505      | -                           | -                          |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510      | 54 353                      | 338                        |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515      | 633 609                     | 638 395                    |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520      | 1 446                       | 2 649                      |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521      | -                           | -                          |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525      | -                           | -                          |
| благодійна допомога                                                                                      | 1526      | -                           | -                          |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530      | -                           | -                          |
| у тому числі:                                                                                            | 1531      | -                           | -                          |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        | 1532      | -                           | -                          |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1533      | -                           | -                          |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1534      | -                           | -                          |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1535      | -                           | -                          |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1540      | -                           | -                          |
| Призовий фонд                                                                                            | 1545      | -                           | -                          |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545      | -                           | -                          |
| Усього за розділом II                                                                                    | 1595      | 689 408                     | 641 382                    |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |           |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600      | 574 647                     | 702 584                    |
| Векселі видані                                                                                           | 1605      | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |           |                             |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610      | 74 468                      | 98 425                     |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615      | 48 759                      | 11 062                     |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620      | 3 091                       | 3 163                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621      | -                           | -                          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625      | 466                         | 4                          |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630      | 976                         | 324                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635      | 198 640                     | 6 174                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640      | 237 495                     | 237 495                    |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645      | 75 072                      | 26 701                     |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650      | -                           | -                          |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660      | 24 829                      | 24 565                     |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665      | 1 301                       | 1 301                      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670      | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690      | 15 568                      | 26 851                     |
| Усього за розділом III                                                                                   | 1695      | 1 255 312                   | 1 138 649                  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |           |                             |                            |
|                                                                                                          | 1700      | -                           | -                          |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                  | 1800      | -                           | -                          |
| Баланс                                                                                                   | 1900      | 3 013 553                   | 3 361 012                  |



ЕП Викторів  
Вікторів  
ЕП Микіляк  
Тетяна  
Миколаївна



Баранецький Георгій  
Микіляк Тетяна

Головний бухгалтер

1. Кодифікація адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається порядком, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2024     | 01 | 01 |
| 38180739 |    |    |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

# І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 1 641 195         | 1 422 220                               |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 1 306 575 )     | ( 1 025 722 )                           |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2090      | 334 620           | 396 498                                 |
| збиток                                                                                | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | -                 | -                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 665 170           | 131 609                                 |
| у тому числі:                                                                         | 2121      | -                 | 31 253                                  |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |                                         |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | 619 870           | -                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 100 341 )       | ( 94 550 )                              |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 115 091 )       | ( 271 393 )                             |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 438 138 )       | ( 156 024 )                             |
| у тому числі:                                                                         | 2181      | -                 | -                                       |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |                                         |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 369 925           | 60 575                                  |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2190      | 346 220           | 6 140                                   |
| збиток                                                                                | 2195      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200      | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 9 937             | 2 723                                   |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | 22 355            | 12 950                                  |
| у тому числі:                                                                         | 2241      | -                 | -                                       |
| дохід від благодійної допомоги                                                        |           |                   |                                         |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250      | ( 135 780 )       | ( 118 522 )                             |
| Витрати від участі в капіталі                                                         | 2255      | ( - )             | ( 46 )                                  |
| Інші витрати                                                                          | 2270      | ( 50 046 )        | ( 175 116 )                             |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      | -                 | -                                       |



|                                                                 |      |         |             |
|-----------------------------------------------------------------|------|---------|-------------|
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |         |             |
| прибуток                                                        | 2290 | 192 686 | -           |
| збиток                                                          | 2295 | ( - )   | ( 271 871 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -       | -           |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -       | -           |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |         |             |
| прибуток                                                        | 2350 | 192 686 | -           |
| збиток                                                          | 2355 | ( - )   | ( 271 871 ) |

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 319 474           | 62 465                                  |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | 319 474           | 62 465                                  |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | 319 474           | 62 465                                  |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 512 160           | (209 406)                               |

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 834 971           | 792 262                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 158 070           | 137 847                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 31 731            | 26 984                                  |
| Амортизація                      | 2515        | 218 242           | 185 177                                 |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 443 073           | 453 831                                 |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | 1 686 087         | 1 596 101                               |

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -                                       |



ЕП Шилка Тетяна  
Вікторівна  
ЕП Микуляк  
Тетяна  
Миколаївна

Шилка Тетяна  
Микуляк Тетяна

## Анкета

Шановні респонденти!

Просимо Вас надати відповіді згідно наведеної нижче таблиці. Поставте будь-який символ проти фактора, з твердженням щодо якого Ви погоджуєтесь (відповідно до опису значень Ч1-Ч4).

Ваші відповіді є конфіденційними і не підлягають розголошенню третім особам.

| Фактори задоволеності                                     | Ч1 | Ч2 | Ч3 | Ч4 |
|-----------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| Умови та охорона праці                                    |    |    |    |    |
| Організація праці                                         |    |    |    |    |
| Ставлення адміністрації до потреб працівників             |    |    |    |    |
| Оплата праці, винагороди та пільги                        |    |    |    |    |
| Морально-психологічний клімат в колективі                 |    |    |    |    |
| Об'єктивність оцінки роботи керівником                    |    |    |    |    |
| Інформованість про справи в організації                   |    |    |    |    |
| Політика адміністрації                                    |    |    |    |    |
| Можливість впливати на справи в колективі                 |    |    |    |    |
| Можливість кар'єрного росту                               |    |    |    |    |
| Стиль і методи роботи керівника                           |    |    |    |    |
| Компетентність керівництва                                |    |    |    |    |
| Можливість відчутти власну значимість                     |    |    |    |    |
| Можливість професійного зростання                         |    |    |    |    |
| Можливість проявити творчість, продемонструвати здібності |    |    |    |    |

Ч1 - абсолютно задоволений

Ч2 - мабуть, задоволений

Ч3 - не цілком задоволений

Ч4 - не задоволений

Дякуємо за участь!

## Анкета

Шановні респонденти!

Просимо Вас надати відповіді згідно наведеної нижче таблиці. Поставте будь-який символ проти фактора, з твердженням щодо якого Ви погоджуєтесь.

Ваші відповіді є конфіденційними і не підлягають розголошенню третім особам.

| Питання                                                              | Позитивно<br>(рекомендація буде<br>ефективною) | Нейтрально<br>(рекомендація нічого<br>не змінить) | Негативно (на<br>нашому підприємстві<br>ніколи нічого на<br>краще не змінюється) |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Як Ви відноситеся до<br>підвищення оплати<br>праці?                  |                                                |                                                   |                                                                                  |
| Як Ви відноситеся до<br>підвищення<br>преміювання?                   |                                                |                                                   |                                                                                  |
| Як Ви відноситеся до<br>можливостей<br>навчання?                     |                                                |                                                   |                                                                                  |
| Як Ви відноситеся до<br>формування КФК?                              |                                                |                                                   |                                                                                  |
| Як Ви відноситеся до<br>автоматизації<br>комунікаційних<br>процесів? |                                                |                                                   |                                                                                  |
| Як Ви відноситеся до<br>впровадження КРІ?                            |                                                |                                                   |                                                                                  |

Дякуємо за участь!

# ЗВІТ ПОДІБНОСТІ

## Звіт подібності

### Метадані

Назва організації  
**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU**

Заголовок  
**Мотивація та утримання персоналу в умовах кризи**

Автор      Науковий керівник / Експерт  
**НіколайчукСмалійчук**

підрозділ  
**кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |                                                                                     |     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Заміна букв            |  | 5   |
| Інтервали              |  | 0   |
| Мікропробіли           |  | 45  |
| Білі знаки             |  | 3   |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 123 |

[zabezpechennya-vijskovosluzhbovcziv-v-ukrayini-2025-povnyj-yurydychnyj-posibnyk/](https://www.president.gov.ua/documents/328-v-5105).

7. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей, Закон України №328-V (1991).  
<https://www.president.gov.ua/documents/328-v-5105>.

8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України, Указ Президента України №433/2025 (2025).  
<https://www.president.gov.ua/documents/4332025-55441>.

УДК 65.012.1

**Ніколайчук В.В.**

*Студентка магістратури 2-го курсу, спеціальність «Менеджмент»  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Смалійчук Г.В.**

*к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах затяжної війни та глибокої економічної турбулентності питання мотивації персоналу набуває особливої ваги, оскільки саме люди стають головним активом підприємств і визначають їхню здатність утримувати конкурентоздатність. Потреби працівників суттєво змінюються під впливом кризи: зростає значення базової безпеки, стабільності, передбачуваності майбутнього, психологічної підтримки та довіри до роботодавця. Такі зміни підтверджуються класичними теоріями мотивації, зокрема ієрархією потреб А. Маслоу [1], де саме нижчі рівні - фізіологічні та потреби безпеки - визначають поведінкові реакції людини у стресових умовах. У кризовій реальності ці потреби стають домінантними, що вимагає від роботодавців адаптації мотиваційних інструментів під нові цінності працівників.

Актуалізується також запропоноване Ф. Герцбергом [2] бачення мотивації. Зокрема, «гігієнічні фактори» умови праці, стабільність, оплата, захищеність - стають базовим фундаментом утримання персоналу, тоді як мотиватори вищого рівня починають діяти лише за умови задоволення цих первинних потреб. З іншого боку, процесуальні теорії мотивації, що розглядаються у працях М. Портера [3], показують, що поведінка працівника у кризовий період залежить від очікувань, сприйняття справедливості та прогнозованості винагороди, що значно сильніше впливає на його рішучість залишатися на робочому місці.

Суттєвої трансформації ринок праці зазнав внаслідок впливу війни і за даними Держстату, чисельність працівників скоротилася на понад 1,5 млн осіб [4], а близько 71% українських компаній уже у 2024–2025 роках зіштовхнулися з гострим дефіцитом кадрів [5]. Це змушує роботодавців переглядати підходи до стимулювання персоналу та шукати нові способи утримання працівників. Додатково посилює складність ситуації також фактор масової еміграції

населення, мобілізації та регіональної нерівності безпекових умов, через що конкуренція за кваліфіковані кадри зростає навіть у межах України. У таких умовах підприємства змушені адаптувати мотиваційні системи, підсилюючи механізми соціальної підтримки, компенсацій та безпеки праці, які у кризових умовах стають ключовими мотиваторами.

Одним із найбільш чутливих стає психологічний аспект мотивації персоналу. Згідно зі звітами компанії Gallup, рівень щоденного стресу у працівників збільшився до 41% [6], а в Україні ці тенденції посилюються впливом війни та постійної небезпеки. Стрес напряму впливає на продуктивність, знижує мотивацію, підсилює втому та підвищує схильність до вигорання, що вимагає від роботодавців упровадження нових форм підтримки — від психологічної допомоги до гнучких графіків і контролю навантаження. Дослідження EU-OSHA підтверджують, що понад половина працівників ЄС перебувають у стресовому стані через організаційні та соціальні фактори [7], що повністю корелює з українським контекстом.

Криза сприяла розвитку нових форматів зайнятості - дистанційної, гнучкої, змішаної, проєктної. Пандемія стала першим поштовхом, а війна - другим етапом радикальної трансформації умов праці. Ці зміни суттєво вплинули на мотиваційні підходи: працівники прагнуть автономії, балансу між роботою та особистим життям, можливості самостійно керувати своїм часом. Це підтверджується і сучасними теоретичними моделями work-life balance [8], і емпіричними дослідженнями українських науковців щодо нових форм зайнятості [9].

Важливе значення в умовах кризи має внутрішня комунікація. Як зазначають Боденчек Л.Б. та інші українські дослідники [10], прозорість процесів, регулярний зворотний зв'язок, залучення співробітників до прийняття рішень створюють відчуття стабільності та контролю над ситуацією. Культура визнання досягнень, як формальна, так і неформальна, має значний вплив на психологічний комфорт персоналу, що підтверджують дослідження у сфері нематеріальної мотивації [11].

Зростає також роль командної роботи, яка в умовах невизначеності стає ресурсом психологічної безпеки. Поняття емоційної безпеки команди, викладене у сучасних працях із теорії командоутворення [12], демонструє, що саме довіра та згуртованість підсилюють готовність співробітників залишатися у компанії та долати кризові виклики. Ефективний менеджер у період війни має виконувати роль модератора, комунікатора та носія стабільності, що підсилює мотиваційний клімат і сприяє утриманню персоналу.

Матеріальні стимули, безумовно, залишаються основним інструментом утримання персоналу. Вони формують базу для стабільності й довіри: регулярна виплата заробітної плати, компенсаційні пакети, премії. Однак численні дослідження вказують на те, що лише комплексна система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, здатна забезпечити довгострокову ефективність [13]. Цифрові інструменти також посилюють мотиваційні можливості компанії, дозволяючи індивідуалізувати стимули та підвищувати прозорість комунікацій.

У підсумку мотивація працівників в умовах кризи перетворюється на стратегічний інструмент утримання персоналу та забезпечення стійкості організації. Перспективним напрямом подальших досліджень є формування адаптивних моделей мотивації, що поєднують різні типи стимулів, враховують вікові, професійні та психологічні особливості працівників, а також використовують цифрові технології для підсилення індивідуальних потреб і поведінкових патернів.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Оробченко В. І. (2020). Формування системи мотивації персоналу в організації: теоретичні аспекти. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 90, 63-71.
2. Ігнат'єва І.А. (2025). Трансформація мотивації в сучасній теорії менеджменту. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 370-396.
3. Устіловська А.С. (2025). Аналіз процесуальних теорій мотивації в контексті управління персоналом. *The 9th International scientific and practical conference "Science in the modern world: innovations and challenges"* Perfect Publishing, Toronto, Canada, 792-795.
4. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Дефіцит робочої сили в листопаді найбільше перешкоджав роботі бізнесу, але відключення електроенергії також серед основних його страхів – опитування ІЕД Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576>.
6. Gallup. State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
7. European Agency for Safety and Health at Work. OSH in figures in the health and social care sector. Report. *Publications Office of the European Union*. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/HeSCare-OSH-Figures\\_EN.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/HeSCare-OSH-Figures_EN.pdf).
8. Кравчук О.І., Варіч І.О. Програми балансу «робота-життя» в організації. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f1c8d68c-2556-4678-b68e-27a9883ba226/content>.
9. Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T. (2023). Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 21(2), 294-308.
10. Аракелова М. Ю. Сучасні підходи до мотивації персоналу: поєднання матеріальних і нематеріальних методів. <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f693afe-c1ed-4789-acf2-7b07ca3f5c3e/content>.
11. Ігнатюк В., Туніна Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2(1), 75–83.

12. Сазонова Т., Гродзинська А., Яловега Д., Волощук В. Умови підвищення ефективності командної взаємодії в сучасних реаліях. <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1483/1516>.

13. Пісковець О.В. (2025). Мотивація праці персоналу. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 3 січня 2025 року). Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, С. 118-121.

14. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. (2021). Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 12. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf).

УДК 355.5

**Ніколайчук О.О.**

*ад'юнкт кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил)  
Національний університет оборони України*

### **БАЗОВА ЗАГАЛЬНОВІЙСЬКОВА ПІДГОТОВКА У ВИЩІЙ ШКОЛІ**

У сучасних умовах повномасштабної війни проти України питання підготовки громадян до виконання конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності набуло стратегічного значення [1]. Ефективність системи національної безпеки і оборони значною мірою залежить від готовності суспільства до спротиву, від наявності підготовлених резервів та від інтеграції оборонного компоненту в систему освіти. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало запровадження базової загальновійськової підготовки громадян України у закладах вищої освіти усіх форм власності, яка розпочалася з вересня 2025 року [2].

До 2025 року цивільна молодь у закладах вищої освіти фактично була позбавлена можливості отримати систематичну військову підготовку. Лише окремі громадяни проходили військову підготовку за програмою підготовки офіцерів запасу на випускних курсах. При цьому так звані “військові кафедри” у вишах діяли лише при деяких університетах і пропонували підготовку офіцерів запасу за добровільним вибором. Це не охоплювало всіх студентів і не створювало єдиної бази знань і навичок. Шкільний курс “Захист Вітчизни” формував лише початкові уявлення, але не має логічного продовження у вищій школі. Таким чином, тривалий час існувала суттєва прогалина між базовими знаннями шкільного рівня та спеціалізованою військовою освітою. Ця прогалина стала особливо відчутною після 2022 року, коли потреба у швидкому формуванні якісно підготовлених резервів набула критичної ваги.

Базова загальновійськова підготовка у вищій школі є новим обов'язковим освітнім компонентом (хоча вона має статус вибіркової дисципліни), покликаним забезпечити всіх студентів незалежно від спеціальності необхідним мінімумом військових знань і практичних навичок. Вона орієнтована не лише на майбутню мобілізаційну готовність держави, але й на формування у молоді