

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент бізнес-організацій

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС
– ОРГАНІЗАЦІЇ
ДЕЙНЕГИ МАРІЇ ЮРІЇВНИ**

**Науковий керівник: к.е.н, проф., проф кафедри менеджменту Зоя Євгенівна
ШЕРШНЬОВА**

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

Завідувач кафедри : д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, місце та роль мотивації персоналу в системі управління бізнес-організацією	6
1.2. Види та методи мотивації персоналу: матеріальні і нематеріальні стимули	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення та організаційні аспекти мотивації персоналу	22
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	27
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»	27
2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу та підсистеми управління персоналом.....	39
2.3. Розробка напрямів удосконалення системи мотивації персоналу для ТОВ «Кернел Трейд»	60
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИК.ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки результативність функціонування бізнес-структур значною мірою визначається рівнем ефективності управління трудовими ресурсами. Важливою складовою цього процесу виступає налагоджена система мотивації, яка визначає рівень залученості, продуктивності та задоволеності працівників. Оптимальна система мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, покращенню якості роботи персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Саме тому дослідження шляхів вдосконалення механізмів мотивації є надзвичайно актуальним завданням.

Актуальність дослідження також зумовлена тим, що більшість вітчизняних підприємств використовують застарілі підходи до мотивації праці, які не відповідають сучасним вимогам ринку. Тому необхідно вивчати та впроваджувати передові методи мотивації, що застосовуються у розвинених країнах. Спеціалісти з управління персоналом повинні володіти глибокими знаннями про сучасні мотиваційні стратегії, розуміти їхні сильні та слабкі сторони й ефективно застосовувати їх для підвищення продуктивності праці. Відсутність єдиного підходу до створення оптимальної системи мотивації персоналу робить цю тему особливо актуальною.

Значний вклад у вивчення питань мотивації персоналу зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Данюк, Е. Лібанова, С. Сардак та інші. Вагому увагу дослідженню механізмів та систем мотивації персоналу в умовах ринкових трансформацій приділили українські вчені, серед яких І. Бондар, Т. Кір'ян, В. Петюх та ін. Наукові дослідження С. Русакова, С. Лазарева, Д. Петраченка та інших глибоко дослідили системи мотивації персоналу в економічно розвинених країнах, висвітлюючи особливості зарубіжного досвіду. Втім, огляд наукових джерел і реальний досвід демонструють, що питання підвищення ефективності мотивації персоналу на

підприємствах залишається недостатньо вирішеним, що, своєю чергою, підкреслює важливість та прикладну цінність обраної теми дослідження.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління мотивацією персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити сутність, місце та роль мотивації персоналу в системі управління бізнес-організації.
- проаналізувати види та методи мотивації персоналу, зокрема матеріальні й нематеріальні стимули.
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення та організаційні аспекти мотивації персоналу.
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».
- здійснити аналіз діючої системи мотивації персоналу та підсистеми управління персоналом на підприємстві.
- розробити напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Об'єктом дослідження є система управління бізнес – організацією.

Предметом дослідження є процес удосконалення управління мотивацією персоналу на основі сучасних підходів.

Методи дослідження, які було використано при написанні роботи це комплекс взаємопов'язаних методів, теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел, системний підхід, порівняльний аналіз методи збору первинної інформації, SWOT-аналіз, емпіричні методи та експертне оцінювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами та результативності діяльності підприємства. Запропоновані підходи та рекомендації дозволяють удосконалити існуючі механізми матеріального й нематеріального стимулювання, забезпечити більш об'єктивний зв'язок між результатами праці та

винагородою, а також підвищити рівень залученості та продуктивності працівників. Реалізація розроблених заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, посиленню мотивації персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Інформаційною базою дослідження слугували монографії, підручники та наукові публікації українських і зарубіжних авторів з питань мотивації персоналу, управління людськими ресурсами та стимулювання праці, нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини, оплату праці та соціальні гарантії, внутрішня документація ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», галузеві аналітичні матеріали та звіти щодо стану ринку праці й мотиваційних практик, а також інтернет-ресурси.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 71 сторінки, 15 таблиць, 28 рисунків, список літератури з 97 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, місце та роль мотивації персоналу в системі управління бізнес-організацією

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективності діяльності будь-якої бізнес-організації. Вона визначає рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків, сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства. Розуміння механізмів мотивації дозволяє керівникам розробляти ефективні системи стимулювання, що позитивно впливають на загальний стан трудових ресурсів.

Мотивація персоналу – система взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що стимулюють працівників до активної діяльності, орієнтованої на досягнення конкретних завдань. Це процес спонукання людини до дій за допомогою стимулів, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними [4].

Науковці надають різні визначення поняття мотивації персоналу, що наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Авторські визначення поняття «мотивація персоналу»

Автори	Визначення	Коментар – своє відношення до авторського визначення
Заставнюк Л.І. [64, с.3]	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на само-мотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях	Визначення акцентує комплексність мотивації, однак недостатньо розмежовує внутрішні та зовнішні стимули, що ускладнює практичне застосування підходу
Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. [65, с. 426].	Процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає напрацювання методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих і корпоративних цілей	Підхід є методологічно широким і коректно відображає управлінську природу мотивації, але має надмірно узагальнений характер

Поплавська О. М., Кононенко Т. С. [66, с.383]	Мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці	Визначення звужує мотивацію до фінансового аспекту, ігноруючи нематеріальні стимули та поведінкові фактори
Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. [67, с.4]	Мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів	Визначення є збалансованим, оскільки поєднує поведінковий і стимулюючий підхід, однак не враховує організаційний контекст
Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. [78, с. 2]	Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників	Підкреслюється управлінська роль мотивації, проте визначення не розкриває механізмів її реалізації
Колот А. М., Цимбалюк С. О. [79, с.20]	Сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації	Визначення є системним і орієнтованим на практику, але дещо перевантажене управлінською термінологією
Маляренко А.В. [80, с. 1]	Мотивація-це система сил, які спонукають людину вести себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і в той же час він невлотимим [29]	Визначення підкреслює вплив мотивації на результати діяльності, проте потребує уточнення щодо структури мотиваційних сил та їх класифікації
Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. [36, с. 65]	Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [36]	Визначення є логічним і практично орієнтованим, однак недостатньо враховує зовнішні організаційні інструменти впливу
Тищенко А.С., Чупріна М.О. [72, с.5]	Мотивація є безперервним процесом тому, що процес мотивації заснований на потребах, які є необмеженими [42]	Підхід коректно підкреслює безперервність мотивації, однак є надто загальним і не розкриває механізмів управління цим процесом

Отже, під мотивацією персоналу доцільно розуміти цілеспрямований та системний процес формування і використання внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до ефективної трудової діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей.

Стимулювання персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, що визначає рівень трудової активності, залученості працівників і результативності їхньої діяльності. Його ефективність залежить від дотримання базових принципів, які забезпечують узгодженість управлінських рішень із потребами працівників та цілями підприємства. Принципи стимулювання виступають методологічною основою формування мотиваційних

механізмів, визначаючи вимоги до їхньої системності, обґрунтованості та орієнтації на результат, у зв'язку з чим їх доцільно подати у вигляді структурованої схеми, (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Принципи стимулювання персоналу [73]

З точки зору управління персоналом, мотивація виконує кілька основних функцій (рис. 1.2):

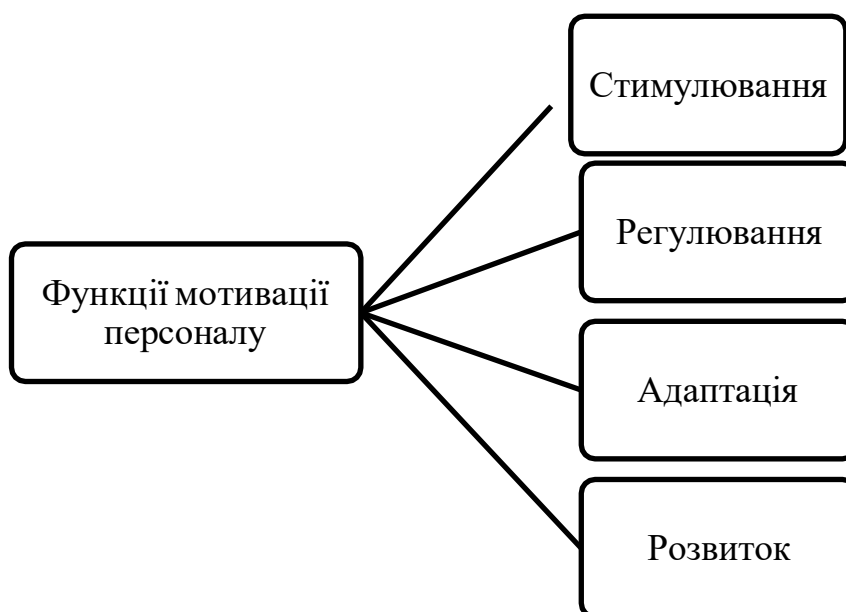


Рисунок 1.2 – Функції мотивації персоналу [13; 41]

- стимулювання – забезпечення працівників мотиваційними чинниками, що підвищують їхню продуктивність;
- регулювання – контроль і спрямування поведінки працівників відповідно до потреб організації;
- адаптація – допомога персоналу у пристосуванні до змін в умовах роботи та нових вимог;
- розвиток – створення умов для підвищення професійних навичок та кваліфікації працівників [13; 41].

На мотивацію працівників впливає велика кількість факторів, які можна поділити на такі групи (рис. 1.3). Кожен з цих факторів має значний вплив на робочу активність, задоволення працівників і загальну атмосферу в колективі.

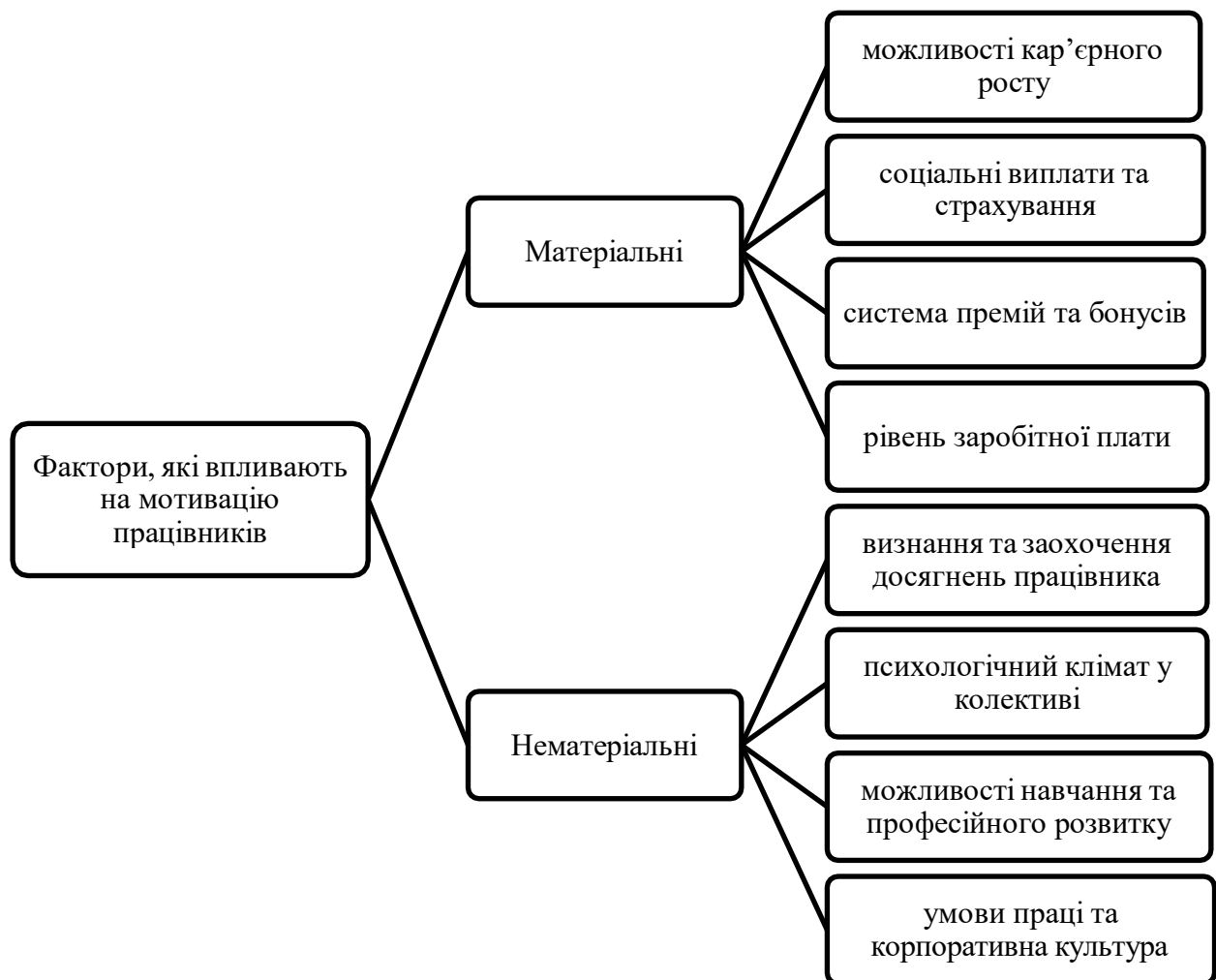


Рисунок 1.3 – Фактори, які впливають на мотивацію працівників [24; 44]

Таким чином, матеріальні фактори включають фінансові аспекти, які безпосередньо впливають на рівень задоволення працівників. Це може бути рівень заробітної плати, система премій та бонусів, соціальні виплати і страхування, а також можливості кар'єрного росту. Всі ці фактори сприяють залученню та утриманню талантів, мотивують працівників до покращення своїх результатів, а також забезпечують відчуття стабільності й соціальної захищеності.

Нематеріальні фактори охоплюють аспекти, пов'язані з робочим середовищем і внутрішніми процесами у компанії. Це умови праці, корпоративна культура, можливості для навчання та професійного розвитку, психологічний клімат у колективі та визнання досягнень працівників. Вони створюють атмосферу взаємоповаги і підтримки, яка дозволяє працівникам почувати себе частиною колективу і бізнес-організації загалом, що є важливим фактором для їхньої мотивації [24; 44].

Загалом, ефективна мотивація працівників не може ґрунтуватися лише на одному з факторів. Лише збалансований підхід до матеріальних і нематеріальних факторів дозволяє організаціям створити умови для високопродуктивної та стабільної роботи своїх працівників. Бізнес-організації, що враховують як фінансові, так і психологічні аспекти мотивації, мають більші шанси на успіх у конкурентному середовищі.

Уміння правильно заохочувати персонал дає змогу не лише підвищити ефективність окремих працівників, а й посилити конкурентоспроможність компанії в цілому. Ефективна система мотивації охоплює широкий спектр інструментів і її вплив особливо помітний у таких напрямках (рис. 1.4):

1. Однією з головних цілей будь-якої системи мотивації є збільшення продуктивності праці. Працівники, які відчують себе цінною частиною команди та бачать чіткий зв'язок між результатами своєї діяльності й винагородою, зазвичай працюють більш ефективно. Мотивація сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів працівника, активізує його енергію, зацікавленість у результатах, бажання досягати поставлених цілей. Наприклад, система бонусів за перевиконання планів, участь у прийнятті управлінських рішень або визнання

заслуг на загальнокорпоративному рівні – усе це чинить позитивний вплив на продуктивність [3; 12].

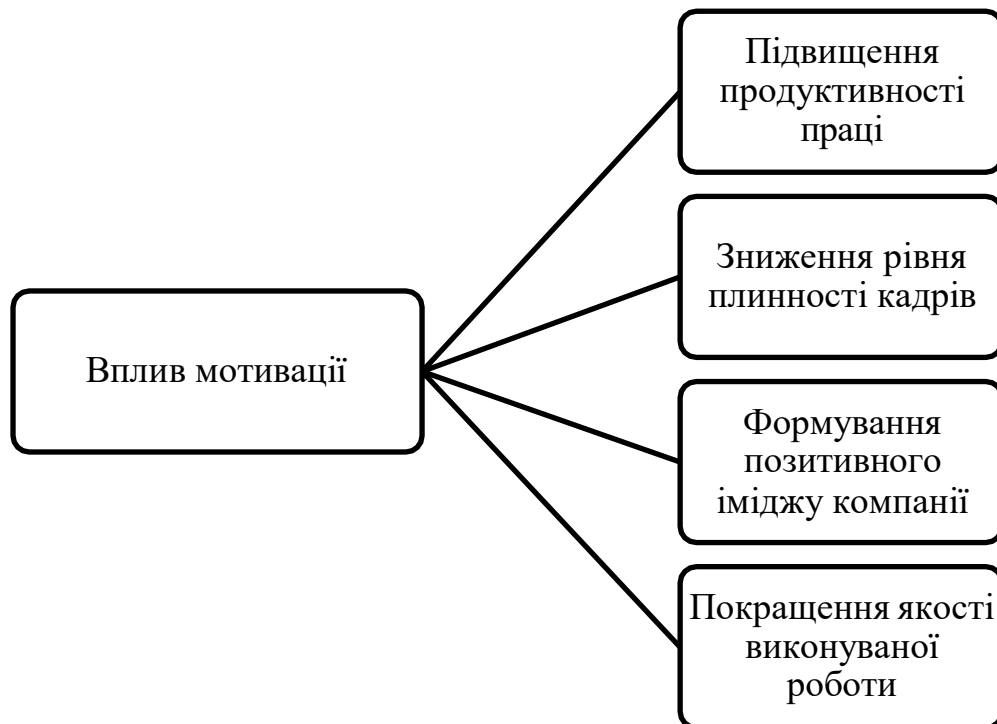


Рисунок 1.4 – Вплив мотивації продуктивність праці співробітників підприємства [3; 12]

2. Висока плинність кадрів є серйозною проблемою для багатьох компаній, оскільки пов'язана зі значними витратами на підбір, навчання нових працівників і набуття досвіду. Ефективна мотивація дозволяє зменшити цю проблему, адже задоволений працівник рідше замислюється про зміну місця роботи. Досягнення балансу між матеріальними та нематеріальними аспектами мотивації формують лояльність і прихильність до компанії. Коли працівник бачить, що його цінують, він відчуває більшу відповідальність і бажання залишатися у бізнес-організації надовго.

3. Компанії, які мають розвинену систему мотивації, формують репутацію відповідального роботодавця. Такий імідж приваблює талановитих фахівців, допомагає залучати нові кадри та зміцнює позиції підприємства на ринку праці. Роботодавець, який забезпечує своїм працівникам не лише стабільну оплату праці,

а й розвиток, визнання, соціальні гарантії – стає привабливим не лише для потенційних співробітників, а й для партнерів, клієнтів, інвесторів. Позитивний імідж – це не лише питання етики, а й стратегічна перевага [3; 12].

4. Мотивація також напряду впливає на якість роботи працівника. Людина, яка зацікавлена у високому результаті, ретельніше ставиться до своїх обов'язків, відповідальніше виконує завдання, проявляє ініціативу. Постійне підвищення кваліфікації, самореалізація, креативність – усе це можливо за умови, що працівник відчуває свою цінність у компанії. Стимулювання до професійного зростання, участь у навчальних програмах, гнучкий підхід до оцінювання результатів – це складові ефективної системи мотивації, що формують високу якість роботи.

Отже, ефективна система мотивації – це не просто набір бонусів і заохочень, а стратегічно продумана модель управління персоналом, що дозволяє реалізувати потенціал працівників, підвищити конкурентоспроможність компанії й досягти стабільного успіху. Саме мотивація є тим внутрішнім двигуном, що поєднує інтереси працівника та цілі бізнес-організації [9; 35].

В сучасних умовах бізнесу важливим аспектом ефективної мотивації є персоналізований підхід до стимулювання співробітників. Кожен працівник має індивідуальні потреби, переваги та цілі, що вимагає від компаній більш гнучкої та адаптованої системи мотивації. Персоналізація мотиваційних підходів дозволяє створити умови для розвитку кожного працівника, покращити їхню задоволеність роботою та підвищити загальну ефективність організації (рис. 1.5) [27; 46]:

1. Один із основних новітніх підходів до мотивації полягає у наданні працівникам можливості працювати за гнучким графіком або в умовах віддаленої зайнятості. Це дає змогу співробітникам краще поєднувати роботу з особистим життям, знижує стрес і підвищує рівень задоволеності від роботи. Віддалена робота особливо популярна серед молодих працівників і тих, хто цінує автономію в управлінні своїм часом.

2. Сучасні компанії все більше акцентують увагу на можливостях для навчання та професійного розвитку своїх співробітників. Програми

корпоративного навчання та підтримка самореалізації дозволяють працівникам розвивати свої навички та досягати кар'єрних висот. Це стимулює мотивацію,



Рисунок 1.5 – Персоналізація мотиваційних підходів [27; 46]

адже працівники відчують, що компанія інвестує в їхній розвиток та підтримує їхні особисті та професійні цілі.

3. Індивідуалізація мотиваційних пакетів є важливим елементом персоналізованої системи мотивації. Це передбачає розробку спеціальних умов для кожного працівника залежно від його потреб, бажань та кар'єрних амбіцій. Наприклад, одному працівникові може бути важлива гнучкість графіку, а іншому – додаткові пільги або програми здоров'я. Такий підхід дозволяє підвищити задоволеність і залученість працівників [27; 46].

У підсумку, персоналізований підхід до мотивації є важливим чинником для створення високопродуктивного робочого середовища. Використання гнучких форм зайнятості, надання можливостей для професійного зростання та розвиток персоналізованих мотиваційних програм сприяють залученню та збереженню кваліфікованих фахівців, що відіграє вирішальну роль у досягненні конкурентних переваг компанії.

Отже, мотивація персоналу є важливим аспектом управління трудовими ресурсами, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Використання різних мотиваційних методів і стратегій допомагає підвищити

продуктивність працівників, створити сприятливий клімат у колективі та забезпечити стійке зростання бізнес-організації. Враховуючи сучасні тенденції, компанії повинні впроваджувати інноваційні підходи до мотивації, адаптуючи їх до потреб своїх співробітників та ринку праці.

1.2 Види та методи мотивації персоналу: матеріальні і нематеріальні стимули

Різні теорії мотивації дозволяють зрозуміти, які фактори впливають на поведінку працівників, та допомагають керівникам вибудовувати ефективні стратегії стимулювання персоналу. Різні теоретичні підходи до мотивації пояснюють механізми, які спонукають людей до дії. Їх можна поділити на дві основні групи (рис. 1.6):



Рисунок 1.6 – Види теорій мотивації [16; 26]

1. Змістовні теорії мотивації зосереджуються на виявленні тих потреб, які є основою для мотивації людини до дій. Вони намагаються пояснити, які конкретні потреби керують поведінкою працівників і як ці потреби можуть бути задоволені для стимулювання ефективної роботи. Існує кілька відомих теорій, що пояснюють мотивацію у контексті потреб людини (рис. 1.7).

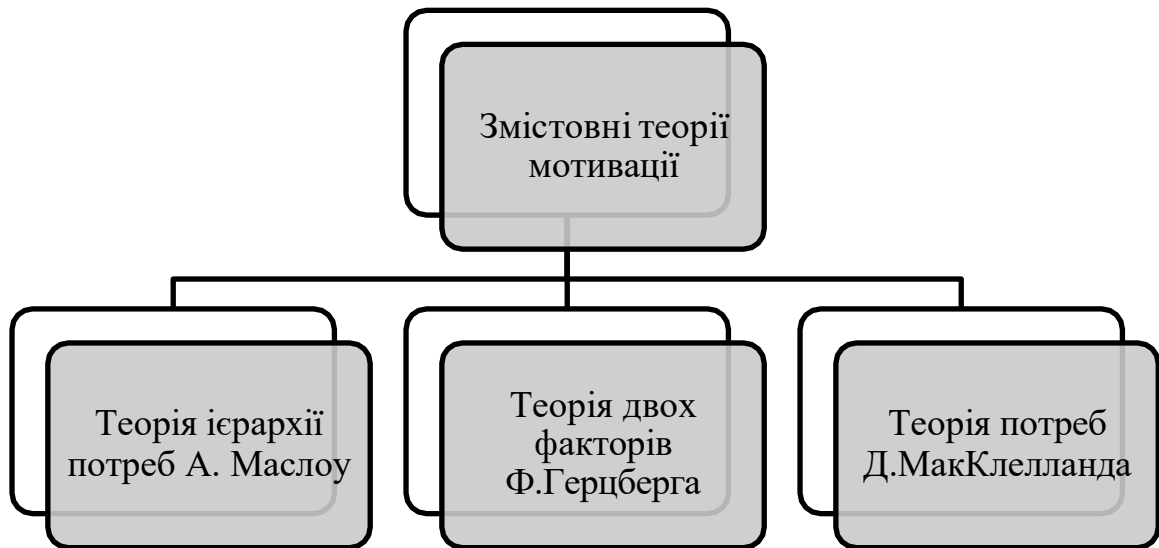


Рисунок 1.7 – Змістовні теорії мотивації [16; 26]

Одна з найбільш відомих і широко застосовуваних теорій мотивації, запропонована Абрахамом Маслоу, заснована на ідеї ієрархії потреб. А. Маслоу стверджував, що людські потреби організовані у п'яти основних рівнях, і для того, щоб перейти до вищих рівнів, необхідно задовольнити потреби нижчих рівнів. Теорія ієрархії потреб Маслоу включає такі п'ять рівнів [45]:

- Фізіологічні потреби: це базові потреби людини, такі як їжа, вода, повітря, сон і здоров'я. Вони є найпершими та найбільш важливими для виживання.
- Потреби безпеки: це потреби, які стосуються фізичної та емоційної безпеки. До них належать стабільність, захист від небезпек, економічна безпека та захист від негативних змін.
- Соціальні потреби: людина має потребу у взаємодії з іншими людьми. Це потреба в любові, дружбі, соціальних зв'язках і належності до певної групи.
- Потреба у визнанні: цей рівень включає потребу у визнанні та повазі з боку інших людей, а також визнання своїх досягнень і успіхів. Це потреба в авторитеті, статусі, престижі.
- Потреба в самореалізації: найвищий рівень потреб, який полягає в бажанні розвиватися, досягати повного потенціалу, самовиражатися та робити свій внесок у суспільство чи інші сфери життя [45].

Врахування індивідуальних потреб, справедливий розподіл винагород і створення комфортних умов праці сприяють підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Використання сучасних підходів до мотивації дозволяє організаціям ефективно управляти трудовими ресурсами й досягати стратегічних цілей. Ефективна система мотивації має включати різні методи стимулювання (рис. 1.8):

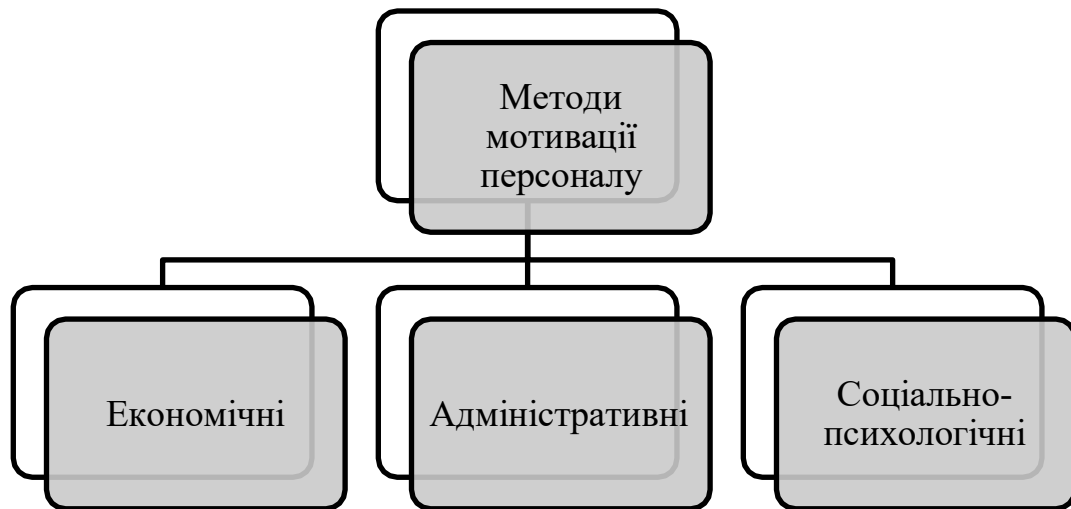


Рисунок 1.8 – Методи мотивації персоналу [9; 35]

1. Економічні методи мотивації є найбільш прямолінійними та зрозумілими для працівників, оскільки вони безпосередньо пов'язані з фінансовими результатами їхньої праці. До економічних методів можна віднести (рис. 1.9) [9; 35]:

- Заробітна плата – грошові виплати, що надаються працівникам за досягнення певних результатів чи виконання планових завдань.
- Премії – додаткові виплати до основної заробітної плати, які залежать від особливих умов роботи, таких як висока кваліфікація, додаткові навантаження або специфіка виконуваних завдань.
- Система бонусів – частина заробітної плати, що залежить від досягнення певних індивідуальних чи командних результатів, які організація вважає важливими.

– Участь у прибутку компанії – система, у рамках якої працівники отримують частину прибутку компанії в залежності від їхнього внеску в досягнення фінансових результатів організації [9; 35].

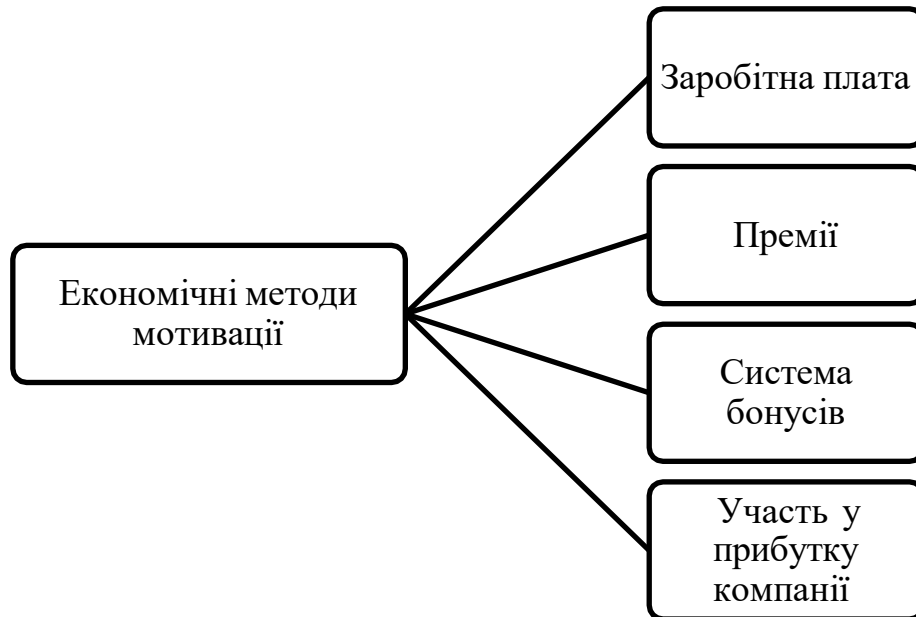


Рисунок 1.9 – Економічні методи мотивації [9; 35]

Ці методи дозволяють підвищити мотивацію через прямі фінансові вигоди, що сприяють кращому виконанню завдань та покращенню результатів праці.

2. Адміністративні методи мотивації стосуються організаційних аспектів управління працею та дисципліною в компанії. Вони націлені на встановлення чітких норм та правил для виконання робочих завдань і регулювання взаємин між працівниками та керівництвом. До адміністративних методів належать (рис. 1.10) [9; 35]:

– Регулювання трудової дисципліни – це встановлення правил та норм, що визначають вимоги до поведінки працівників, а також покарання за порушення дисципліни.

– Посадові інструкції – детальний опис обов’язків, прав і відповідальностей працівника на його посаді, що забезпечує ясність щодо того, що від нього очікується.

– Контроль за виконанням завдань – система перевірки та оцінки виконання працівниками своїх обов’язків. Це може включати регулярні звіти, зустрічі, а також систему моніторингу результатів роботи [9; 35].



Рисунок 1.10 – Адміністративні методи мотивації [9; 35]

Дані методи сприяють створенню чіткої організаційної структури і дисципліни, що дозволяє досягати високих результатів у роботі. Вони також допомагають уникнути неефективності та забезпечити відповідальність кожного працівника за свою діяльність.

3. Соціально-психологічні методи мотивації є важливими для створення позитивного психологічного клімату в колективі. Вони сприяють розвитку взаємоповаги, підтримки та командної роботи серед працівників. До таких методів можна віднести (рис. 1.11):

– Створення позитивної атмосфери в колективі – це забезпечення комфортних умов для праці, підтримка духу взаємодопомоги та дружнього ставлення між працівниками.

– Розвиток корпоративної культури – формування і підтримка цінностей та традицій компанії, які визначають її стиль і підхід до роботи. Це включає активну участь у корпоративних заходах, командних тренінгах та інші ініціативи, що зміцнюють зв’язки у колективі.

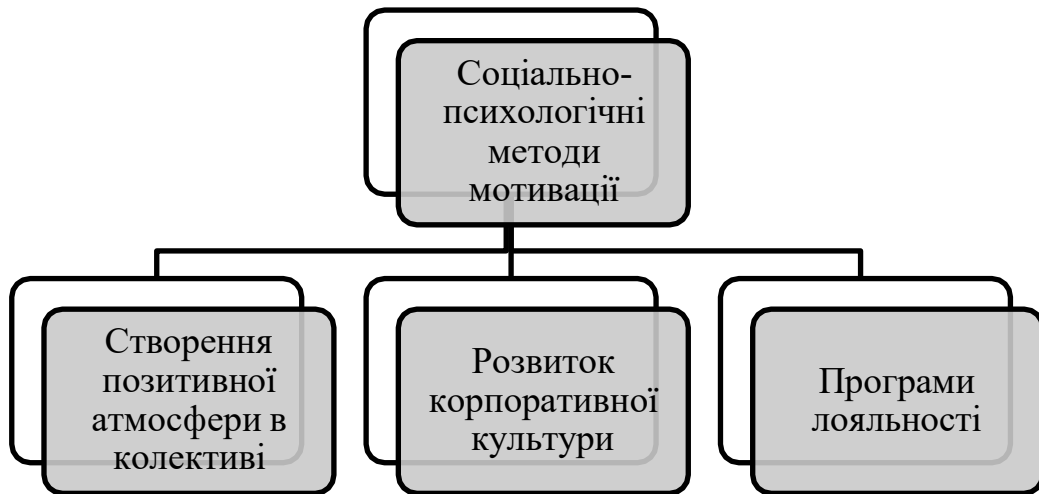


Рисунок 1.11 – Соціально-психологічні методи мотивації [9; 35]

– Програми лояльності – це заходи, спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у досягненнях компанії та їхнє довгострокове перебування в бізнес-організації. До таких програм можуть належати знижки на продукцію компанії, організація корпоративних заходів або надання додаткових пільг [9; 35].

Зазначені методи мають великий вплив на збереження мотивації працівників, оскільки вони створюють сприятливе середовище для розвитку, підтримки та взаємодії, що важливо для довгострокових результатів компанії.

Отже, ефективна система мотивації працівників повинна включати в себе різноманітні методи стимулювання, які допомагають досягати високих результатів як в індивідуальному, так і в колективному вимірі. Комбінація економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів дозволяє не лише забезпечити належний рівень продуктивності, але й сприяти розвитку корпоративної культури, що підтримує довгострокову лояльність працівників та ефективність бізнес-організації в цілому.

Положення про мотивацію персоналу визначає порядок побудови системи стимулювання працівників, спрямованої на підвищення результативності праці та досягнення цілей підприємства. Його зміст охоплює підходи до узгодження інтересів працівників і роботодавця через поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів впливу на трудову поведінку.

Матеріальна складова охоплює оплату праці, преміальні виплати, доплати, участь у результатах діяльності підприємства та інші види грошового заохочення, розмір яких залежить від досягнутих показників роботи. Нематеріальна частина включає можливості професійного розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, підтримку сприятливого соціально-психологічного середовища, розвиток корпоративних норм і визнання результатів праці працівників.

Система стимулювання базується на принципах рівності підходів до оцінювання результатів роботи, прозорості умов винагороди, відповідності винагороди трудовому внеску та врахуванні індивідуальних потреб працівників. Окрему роль відіграє об'єктивність оцінювання ефективності праці та забезпечення можливостей професійного зростання.

Механізм мотивації охоплює цільові орієнтири, управлінські завдання, принципи організації стимулювання, а також інструменти впливу на трудову активність персоналу. Реалізація такого механізму сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей працівників, зростанню їх залученості до виробничих процесів та зміцненню взаємодії всередині колективу [74].

Преміальна система виступає додатковим елементом оплати праці та застосовується для заохочення досягнення встановлених показників або перевищення планових результатів. Розмір премії залежить від рівня виконання завдань, якості роботи та дотримання внутрішніх вимог підприємства.

В табл. 1.2 представлено основні системи оплати праці та формулами розрахунку заробітної плати й премій. Окремо деталізовано тарифну систему, оскільки вона є базовою для більшості підприємств.

Системи оплати праці відображають різні механізми матеріального стимулювання персоналу залежно від характеру трудових процесів і способів оцінювання результатів праці. Погодинна та денна тарифні системи орієнтовані на оплату фактично відпрацьованого часу й забезпечують стабільний рівень доходу, тоді як відрядні системи базуються на залежності заробітку від обсягів

Таблиця 1.2 - Системи оплати праці та формули розрахунку

Система оплати праці	Суть системи	Формула розрахунку заробітної плати	Розрахунок премії
Погодинна (тарифна)	Оплата залежить від відпрацьованого часу та тарифної ставки	$ЗП = Тс \times Тф$ де $Тс$ – годинна тарифна ставка; $Тф$ – фактично відпрацьований час	Премія = $ЗП \times Кп / 100\%$ або фіксована сума
Денна тарифна система	Оплата за кількість відпрацьованих днів	$ЗП = Тд \times D$ $Тд$ – денна ставка; D – відпрацьовані дні	Премія аналогічно: % від $ЗП$ або за KPI
Відрядна (пряма)	Оплата за кількість виготовленої продукції	$ЗП = R \times Q$ R – розцінка за одиницю; Q – обсяг продукції	Премія = $ЗП \times Кп$
Відрядно-преміальна	Поєднання відрядної оплати і бонусів за результат	$ЗП = R \times Q + \text{Премія}$	Премія = $(R \times Q) \times Кп$
Відрядно-прогресивна	Підвищена оплата за перевиконання норми	$ЗП = R \times Q_n + R_p \times Q_p$ Q_n – у межах норми; Q_p – понад норму	Премія включена в підвищену розцінку
Акордна система	Оплата за весь обсяг роботи (проект)	$ЗП = C_{заг}$ за завдання	Премія може встановлюватися за дострокове виконання
Окладна система	Фіксований місячний оклад	$ЗП = \text{Оклад} \times (Тф / Тн)$ (за потреби коригування за відпрацьований час)	Премія = $\text{Оклад} \times Кп$

Джерело: розроблено автором на основі [51;52;53;54;55]

виконаних робіт або виробленої продукції, що стимулює підвищення продуктивності праці. Відрядно-преміальна та відрядно-прогресивна системи доповнюють основну оплату механізмами заохочення за перевиконання нормативів, акордна система застосовується для комплексних завдань із визначеним результатом, а окладна система використовується переважно для управлінського та адміністративного персоналу. Комбіновані моделі оплати праці, які поєднують гарантовані виплати з преміальними елементами та дозволяють адаптувати систему винагороди до специфіки діяльності підприємства й рівня відповідальності працівників.

1.3. Нормативно-правове забезпечення та організаційні аспекти мотивації персоналу

Нормативне регулювання мотиваційних аспектів трудової діяльності базується на положеннях Конституції України, яка має найвищу юридичну силу в системі національного законодавства. У ній закріплено основні засади організації праці, включаючи право на працю та пов'язані з ним соціально-трудова можливості. До них віднесено можливість вільного вибору виду діяльності, доступ до професійної реалізації, гарантії відпочинку та інші правові механізми, що впливають на поведінкові та стимулюючі параметри трудової активності [56].

Конституційні приписи формують систему гарантій, яка визначає умови реалізації трудового потенціалу. Вони передбачають рівність можливостей у сфері зайнятості, створення умов для професійного розвитку через освіту, підготовку та перепідготовку кадрів, а також заборону примусової праці. Така структура правового регулювання задає добровільний характер трудової участі та впливає на внутрішні мотиваційні чинники працівників.

Важливим елементом виступає закріплення права на належні, безпечні умови праці, гарантовану оплату та правовий захист від незаконного припинення трудових відносин. Ці положення забезпечують стабільність трудового середовища та формують базовий рівень соціальної захищеності, що безпосередньо відображається на залученості та продуктивності праці [57].

Розвиток нормативного забезпечення у сфері мотивації доповнюється нормами трудового законодавства та міжнародно-правовими зобов'язаннями держави, які встановлюють додаткові стандарти організації праці та стимулювання працівників у різних сферах зайнятості [58].

Виплати, що входять до фонду оплати праці, охоплюючи основну заробітну плату, премії, відпускні та інші заохочувальні й компенсаційні нарахування, виступають інструментами матеріального стимулювання персоналу і здійснюються в межах чинного правового поля. Нормативні положення

визначають порядок їх нарахування, умови отримання та диференціацію залежно від результативності, складності й інтенсивності праці, що впливає на рівень трудової активності працівників. Правове регулювання задає базові орієнтири для організації оплати праці та створює основу для впровадження внутрішніх мотиваційних механізмів на підприємстві. На рис. 1.12 відображено ключові нормативно-правові акти, які визначають підходи до організації системи матеріального стимулювання персоналу в Україні [49; 50].

Питання оплати праці в Україні регулюються Законом «Про оплату праці» [48].

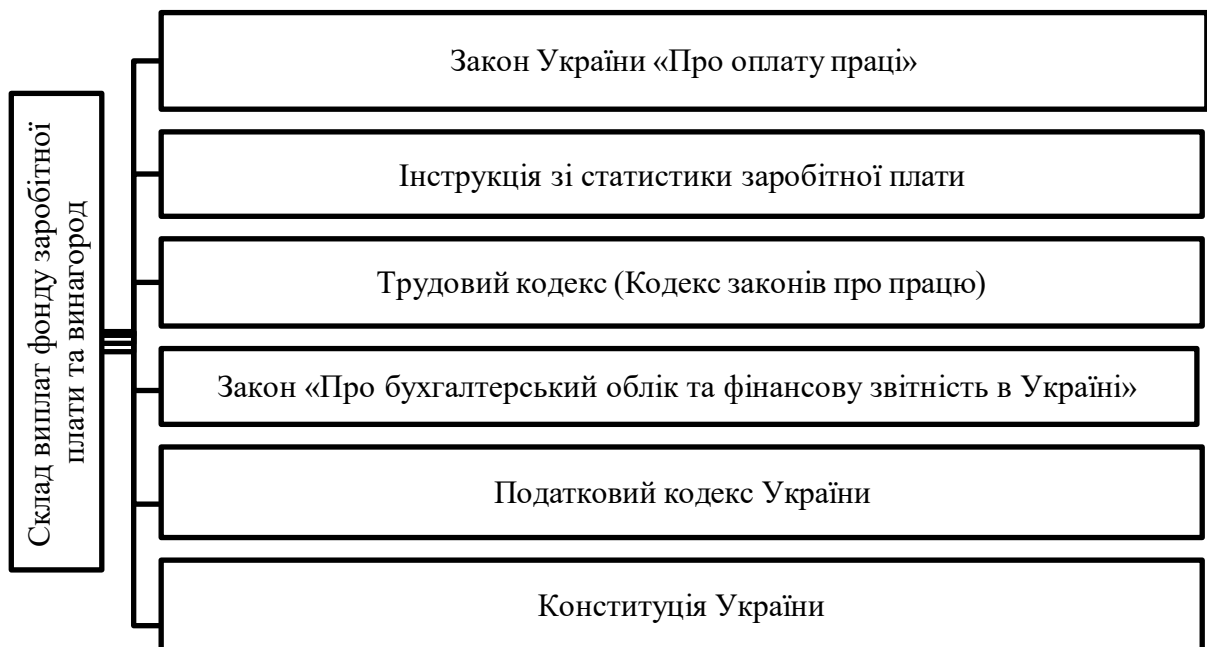


Рисунок 1.12 – Основні нормативно-правові акти, що регулюють мотивацію персоналу через оплату праці

Джерело: розроблено автором на основі [51;52;53;54;55]

Мінімальна заробітна плата визначається як обов’язковий державний стандарт оплати праці, що застосовується до всіх суб’єктів господарювання незалежно від форми власності, а також до фізичних осіб, які використовують найману працю. Вона виконує функцію нижнього порогового значення доходу працівника та закріплює гарантії соціальної захищеності на рівні національного законодавства.

У межах державного регулювання оплати праці трудове законодавство встановлює систему інструментів, спрямованих на забезпечення належного рівня винагороди за виконану роботу. До таких інструментів відносять фіксацію мінімального рівня заробітку, механізми коригування реальної вартості доходів залежно від економічних умов, а також регламентацію форм виплати заробітної плати з обмеженням частки натуральних розрахунків. Сукупність зазначених положень визначає нормативні рамки функціонування системи оплати праці та слугує орієнтиром для роботодавців при організації внутрішніх механізмів винагороди персоналу [55].

Нормативна основа системи заохочень працівників у сфері трудових відносин значною мірою визначається положеннями Кодексу законів про працю України та спеціальними законодавчими актами. У межах КЗпП закріплено загальні підходи до застосування стимулюючих заходів і визначено правові рамки їх реалізації (статті 139–146), що формують базову модель мотивації персоналу через механізми заохочення [59].

Правове регулювання внутрішньої організації праці передбачає, що трудовий розпорядок встановлюється через правила внутрішнього трудового розпорядку, які ухвалюються за участю трудового колективу та представницьких органів працівників. У окремих сферах можуть діяти статuti і положення про дисципліну, що деталізують поведінкові та організаційні вимоги. У такій системі заохочення виступають складовою управлінського впливу на трудову поведінку та інструментом підвищення результативності праці.

Законодавство передбачає можливість застосування різних форм стимулювання, визначених у локальних нормативних актах. Реалізація заохочень здійснюється роботодавцем або уповноваженим органом із залученням представницьких структур працівників, що підсилює легітимність управлінських рішень у сфері мотивації. Формалізація заохочень відбувається через адміністративні акти та їх документальне відображення у кадровому обліку, що надає їм офіційного статусу та підкреслює їх значення як елементу системи стимулювання.

Для працівників, які демонструють стабільно високі результати та сумлінне виконання обов'язків, передбачаються додаткові соціальні та організаційні переваги. Йдеться про доступ до пільг соціально-побутового характеру, а також можливості отримання відзнак, нагород і почесних звань, що підсилюють нематеріальну складову мотивації та впливають на професійне визнання.

Розглянемо умови нарахування заробітної плати та винагород відповідно до ст. 3 Закону про оплату праці (рис.1.13).

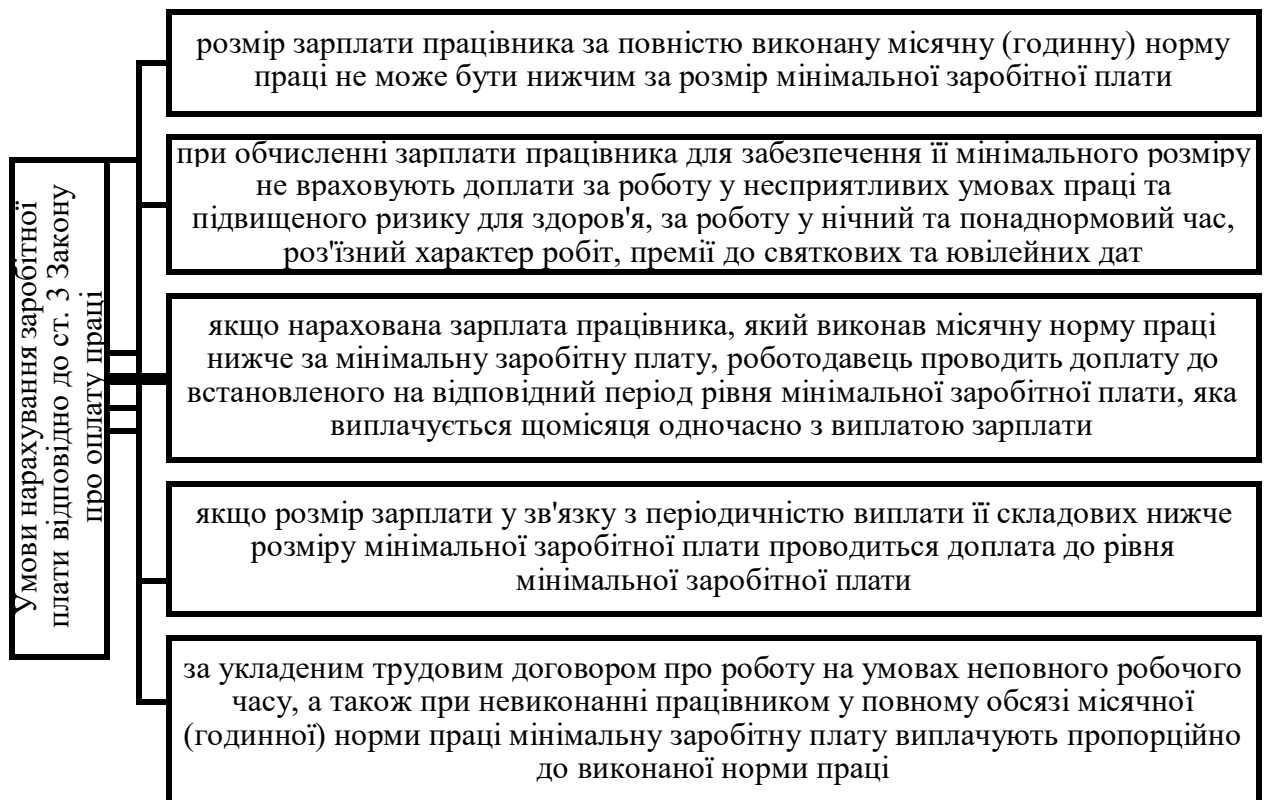


Рисунок 1.13 – Умови нарахування заробітної плати та винагород відповідно до ст. 3 Закону про оплату праці

Джерело: розроблено автором на основі [51;52;53;54;55]

Класифікація мотиваційних чинників уже була розкрита в попередніх розділах, де виділено двокомпонентну структуру стимулювання персоналу, що охоплює матеріальні та нематеріальні інструменти впливу. У межах матеріальної складової розмежовано грошові виплати, які включають оплату праці, премії, доплати, надбавки та соціальні виплати, і негрошові форми, представлені

медичним обслуговуванням, компенсаціями транспортних і харчових витрат, забезпеченням пільг та іншими видами опосередкованих матеріальних вигод. Нематеріальний блок охоплює професійний розвиток, кар'єрну динаміку, організаційні умови праці, соціально-психологічне середовище та елементи корпоративної культури.

Сучасні умови функціонування організацій, особливо в період воєнного стану, трансформують акценти у сфері управління персоналом, зміщуючи їх у бік адаптивних і гнучких механізмів мотивації. Підприємства коригують підходи до стимулювання працівників з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища, необхідності утримання кадрового потенціалу та забезпечення безперервності операційної діяльності [60].

Ієрархія трудових цінностей працівників змінюється під впливом воєнного стану, що призводить до переоцінки пріоритетів і появи нових мотиваційних орієнтирів. Частина традиційних стимулів поступається значущості моральним і соціально орієнтованим факторам, пов'язаним із відчуттям участі у суспільно важливих процесах та підвищеною відповідальністю.

Економічна складова мотивації поєднується з розширенням соціальних практик, зокрема участю у благодійних ініціативах. Паралельно зростає роль соціальної підтримки персоналу, що охоплює житлові рішення та заходи безпеки, спрямовані на стабілізацію умов праці та життя працівників.

Управлінські підходи орієнтуються на забезпечення безперервності діяльності, збереження зайнятості та мінімізацію кадрових втрат. Значення набувають механізми правового захисту працівників, включаючи гарантії збереження робочих місць і регулювання питань мобілізації.

Загалом мотиваційні системи трансформуються в напрямі поєднання матеріальних, соціальних і безпекових чинників, де ключовим стає утримання персоналу та підтримання його працездатності в умовах підвищених ризиків.

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є частиною великої агропромислової групи Kernel - одного з провідних гравців аграрного сектору України. Компанія спеціалізується на виробництві, переробці та експорті сільськогосподарської продукції, насамперед соняшникової олії та зернових культур. Вона входить до числа найбільших світових експортерів соняшникової олії та забезпечує постачання продукції більш ніж у 82 країн світу.

Діяльність підприємства охоплює повний виробничо-логістичний цикл: від вирощування сільськогосподарських культур до їх переробки, зберігання та транспортування на міжнародні ринки. У структурі активів компанії функціонують елеватори, переробні підприємства, а також розвинена логістична інфраструктура, включаючи портові та транспортні потужності, що дозволяє контролювати ланцюг постачання продукції.

Kernel займає значну частку на глобальному ринку соняшникової олії та належить до лідерів зернового експорту з України. За оцінками міжнародних джерел, компанія забезпечує близько 8–10% світового експорту соняшникової олії та обробляє мільйони тонн агропродукції щороку. Вона також активно впроваджує технологічні рішення в агровиробництво та логістичні процеси, що підвищує ефективність управління виробничим циклом.

Окрім виробничої діяльності, компанія здійснює торгівлю агропродукцією на міжнародних ринках і забезпечує її постачання до країн Європи, Азії, Африки та Близького Сходу. Її бізнес-модель базується на інтеграції сільськогосподарського виробництва, переробки та експорту, що забезпечує стабільність і масштабність операційної діяльності.

Основні відомості про ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про підприємство ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Скорочена назва:	ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
ЄДРПОУ:	31454383
Юридична адреса:	Україна, **1, місто Київ, ПРОВУЛОК ШЕВЧЕНКА ТАРАСА, будинок **
Галузева належність (1):	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
Галузева належність (2):	16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи 71.11 Діяльність у сфері архітектури 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Джерело: складено на основі [61]

Виробничо-логістична інфраструктура включає потужності для зберігання та переробки зерна, а також власні перевантажувальні термінали на річках Дніпро та Дністер. Логістична система доповнена автотранспортним і залізничним забезпеченням, що дає змогу контролювати рух продукції на всіх етапах постачання.

В табл. 2.2 представлена доходність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» по основним напрямкам діяльності.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за напрямками діяльності у 2022-2025 роки, тис. грн

Напрямок діяльності	2022	2023	2024	2025	Відхилення +/-	Відхилення %
Реалізація зернових культур	27 170 394	24 822 756	36 370 566	42 375 459	15 205 065	55,96%
Виробництво та експорт соняшникової олії	34 851 593	31 871 908	46 971 549	54 489 524	19 637 931	56,35%
Торгівля агропродукцією	3 396 299	3 102 845	4 546 321	5 296 865	1 900 566	55,96%
Логістичні та складські послуги	1 358 520	1 241 138	1 818 528	2 118 745	760 225	55,96%
Інші операційні доходи	1 149 180	1 018 244	1 219 452	1 656 706	507 526	44,16%
Усього доходів	67 925 986	62 056 891	90 926 416	105 937 299	38 011 313	55,96%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

У 2025 році обсяги цих напрямів досягли 42 375 459 тис. грн і 54 489 524 тис. грн відповідно, що підтверджує орієнтацію підприємства на сировинно-експортну модель діяльності.

Сукупний дохід збільшився з 67 925 986 тис. грн у 2022 році до 105 937 299 тис. грн у 2025 році, приріст становить 38 011 313 тис. грн або 55,96%. У 2023 році зафіксовано зниження до 62 056 891 тис. грн, після чого відбулося відновлення з прискоренням у 2024–2025 роках. Основний внесок у зростання забезпечив олійно-екстракційний напрям, який збільшився на 19 637 931 тис. грн.

Торгівля агропродукцією, логістичні послуги та інші операційні надходження залишаються допоміжними елементами бізнес-моделі. У 2025 році їх обсяги становили 5 296 865 тис. грн, 2 118 745 тис. грн та 1 656 706 тис. грн відповідно, формуючи підтримувальну інфраструктуру основних виробничих процесів.

Розглянемо структуру доходів за видами діяльності для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», рис. 2.1.

Як бачимо з рис. 2.1, доходи ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» концентруються переважно у двох сегментах - реалізації зернових культур і виробництві та експорті соняшникової олії, які забезпечують основний обсяг фінансових надходжень. У 2022-2023 роках спостерігається зниження показників, після чого

відбувається відновлення та нарощування виручки у 2024-2025 роках, що відображає стабілізацію операційної діяльності.

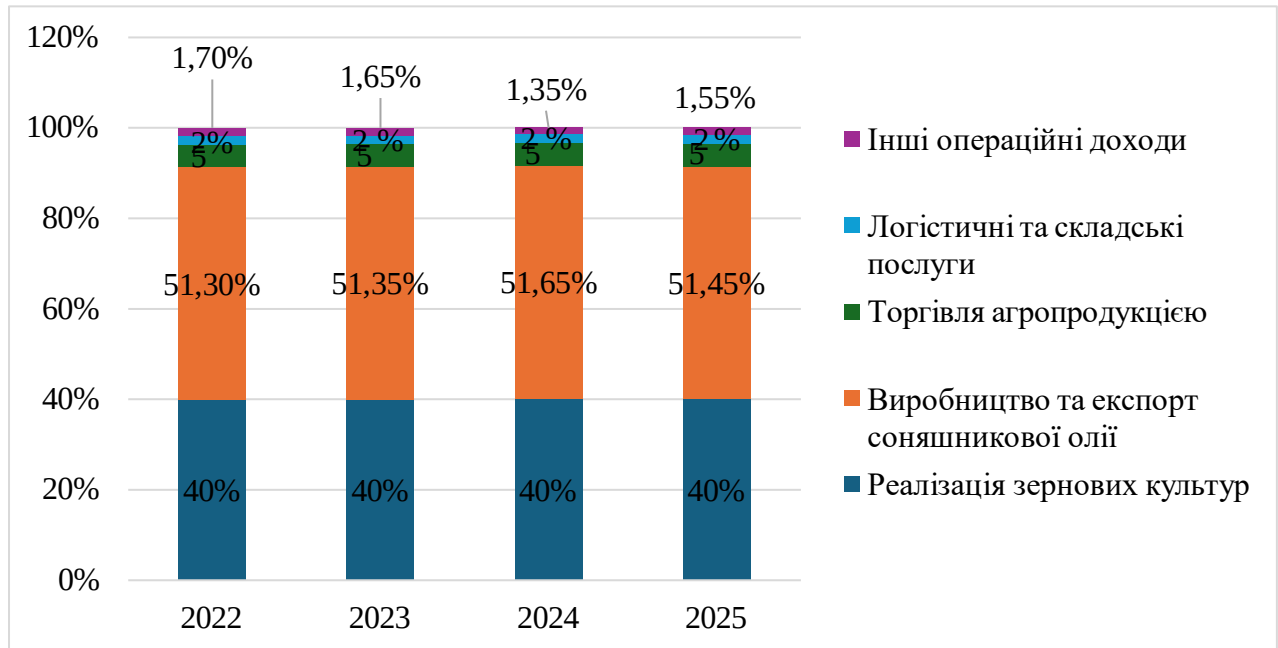


Рис. 2.1 - Структура доходів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за напрямками діяльності, %

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Допоміжні напрями, включно з торгівлею агропродукцією, логістичними послугами та іншими надходженнями, формують незначну частку загальної структури доходів і виконують забезпечувальну функцію щодо основних виробничо-експортних процесів.

Управлінські підходи компанії орієнтовані на принципи сталого розвитку та ресурсоефективності. У виробничих процесах застосовуються технології, спрямовані на зменшення екологічного навантаження та оптимізацію використання ресурсів. Додатково підприємство інтегроване у міжнародне професійне середовище через членство в Київській торгово-промисловій палаті та GAFTA, що забезпечує відповідність глобальним стандартам торгівлі та участь у галузевій координації.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», рис. 2.1.

Організаційна структура підприємства, представлена на рис. 2.2 побудована за лінійно-функціональним принципом, який передбачає поєднання вертикальної ієрархії управління з розподілом функціональних обов'язків між спеціалізованими підрозділами. У межах такої моделі управлінські повноваження розподіляються відповідно до рівнів управління, що дозволяє забезпечити чітку підпорядкованість та водночас функціональну спеціалізацію виконавців. Варто зазначити, що основна частина працівників зосереджена у виробничому секторі, який забезпечує базовий обсяг операційної діяльності компанії та не деталізується в організаційній схемі.

Структура охоплює три основні рівні управління. На найвищому рівні зосереджено стратегічне керівництво, яке визначає довгострокові цілі діяльності підприємства, формує загальну політику розвитку та встановлює пріоритетні напрями функціонування. Рівень відповідає за прийняття ключових рішень, що впливають на загальну траєкторію розвитку організації.

Середній рівень управління виконує координаційну та трансформаційну функцію. Його завдання полягає у конкретизації стратегічних рішень у вигляді оперативних планів, забезпеченні взаємодії між структурними підрозділами, а також у контролі виконання встановлених цільових показників. Саме на цьому рівні відбувається узгодження стратегічних орієнтирів із практичною діяльністю підприємства.

Нижній, операційний рівень, безпосередньо пов'язаний із реалізацією виробничих і господарських процесів. Тут організовується виконання поточних завдань, здійснюється контроль за дотриманням технологічних та організаційних вимог, а також забезпечується безперервність операційної діяльності.

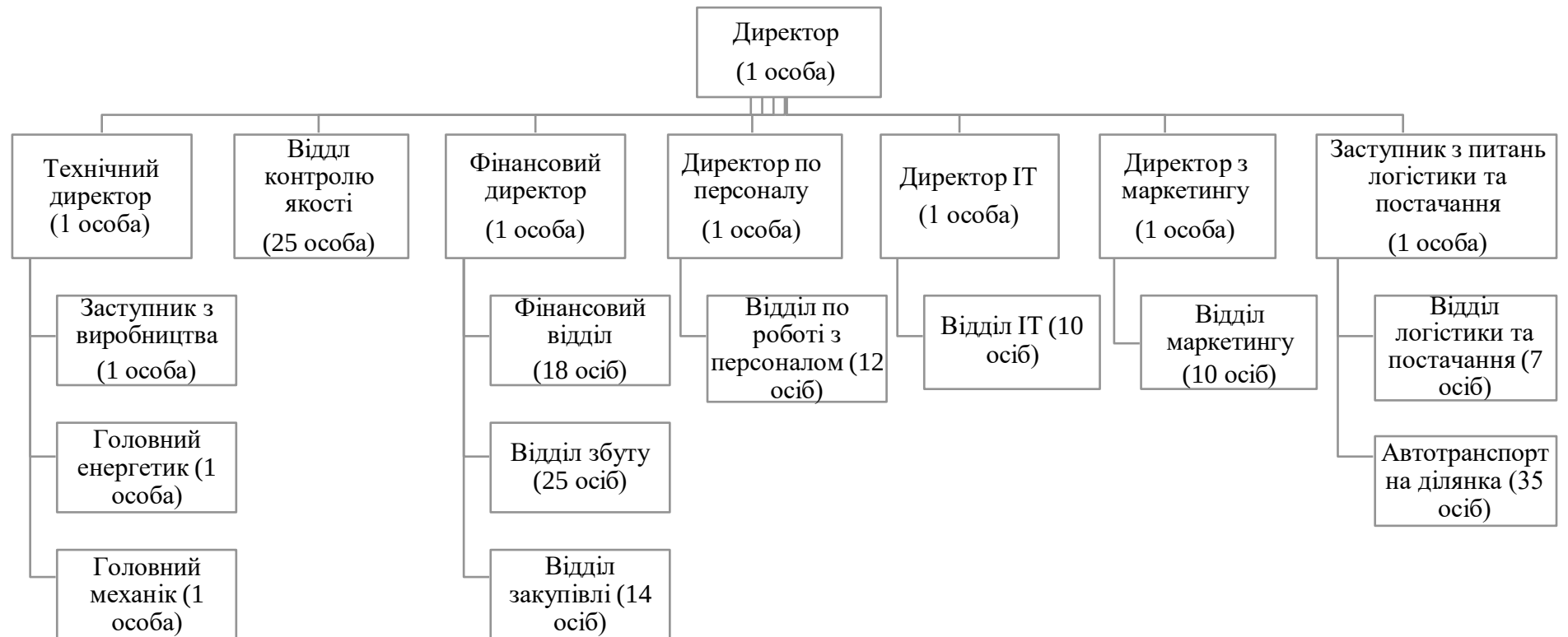


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: побудовано автором за даними [62]

Взаємозв'язки між зазначеними рівнями мають багатовекторний характер і включають вертикальні та горизонтальні комунікації. Вертикальні зв'язки забезпечують підпорядкованість і передачу управлінських рішень зверху вниз, тоді як горизонтальні сприяють координації між функціональними підрозділами. Така система взаємодії створює умови для узгодженого функціонування організації, оперативного обміну інформацією та ефективного контролю виконання управлінських рішень.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки. На рис. 2.3 представлена динаміка фінансових показників ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки.

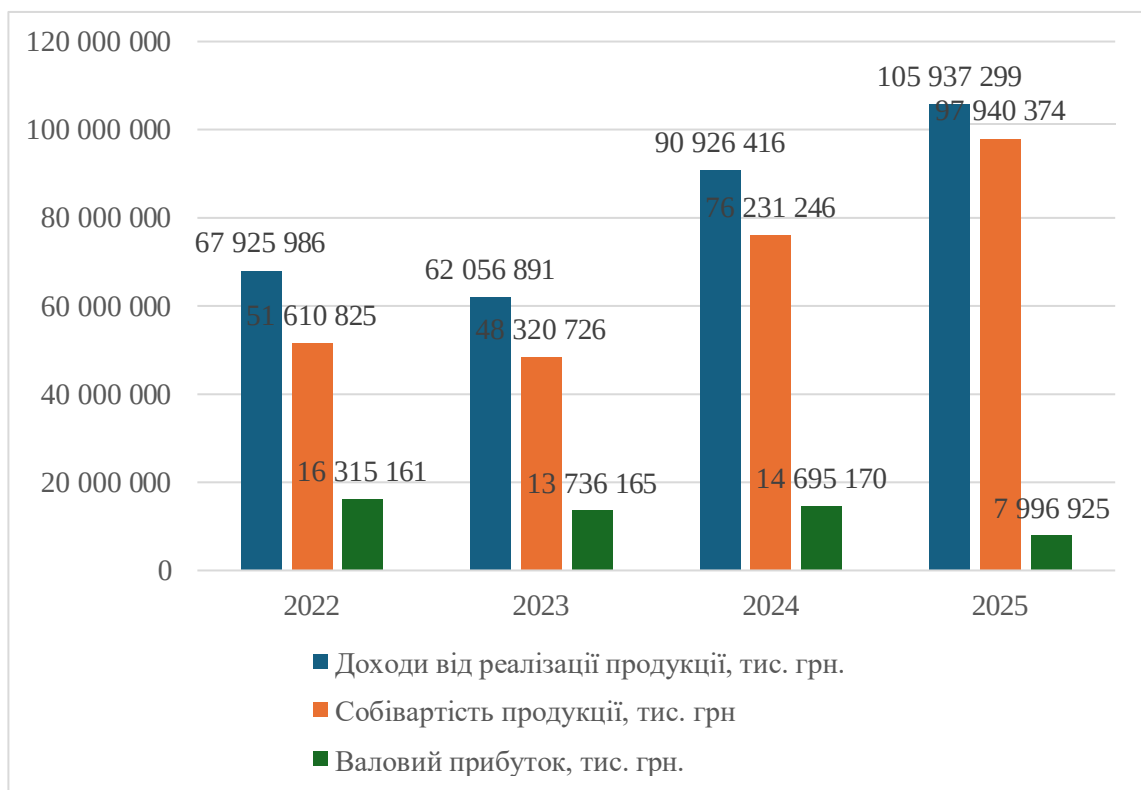


Рис. 2.3 – Динаміка фінансових показників ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки

Джерело: побудовано на основі (додатка А)

Доходи від реалізації продукції зросли з 67 925 986 тис. грн у 2022 році до 105 937 299 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 38 011 313 тис. грн або 55,96%. Така динаміка відображає розширення обсягів продажів і посилення ринкових позицій компанії. Водночас собівартість продукції зросла більш

інтенсивними темпами - з 51 610 825 тис. грн до 97 940 374 тис. грн, що відповідає збільшенню на 46 329 549 тис. грн або 89,77%. Випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами вплинуло на зниження ефективності операційної діяльності.

Валовий прибуток скоротився з 16 315 161 тис. грн до 7 996 925 тис. грн, тобто на 8 318 236 тис. грн або 50,98%, що свідчить про суттєве погіршення маржинальності основної діяльності. Попри це, чистий фінансовий результат демонструє позитивну динаміку: зростання з 355 787 тис. грн у 2022 році до 5 138 344 тис. грн у 2025 році, що становить збільшення на 4 782 557 тис. грн або 1344,22%. Це може бути пов'язано з ефективним управлінням фінансовими потоками, оптимізацією витрат поза операційною діяльністю або разовими доходами.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції зріс з 0,76 до 0,92, що відображає підвищення витрат виробництва та зниження операційної ефективності. Одночасно чисельність персоналу збільшилася з 725 до 1008 осіб (+283 особи або 39,03%), що свідчить про розширення виробничих потужностей та організаційної структури.

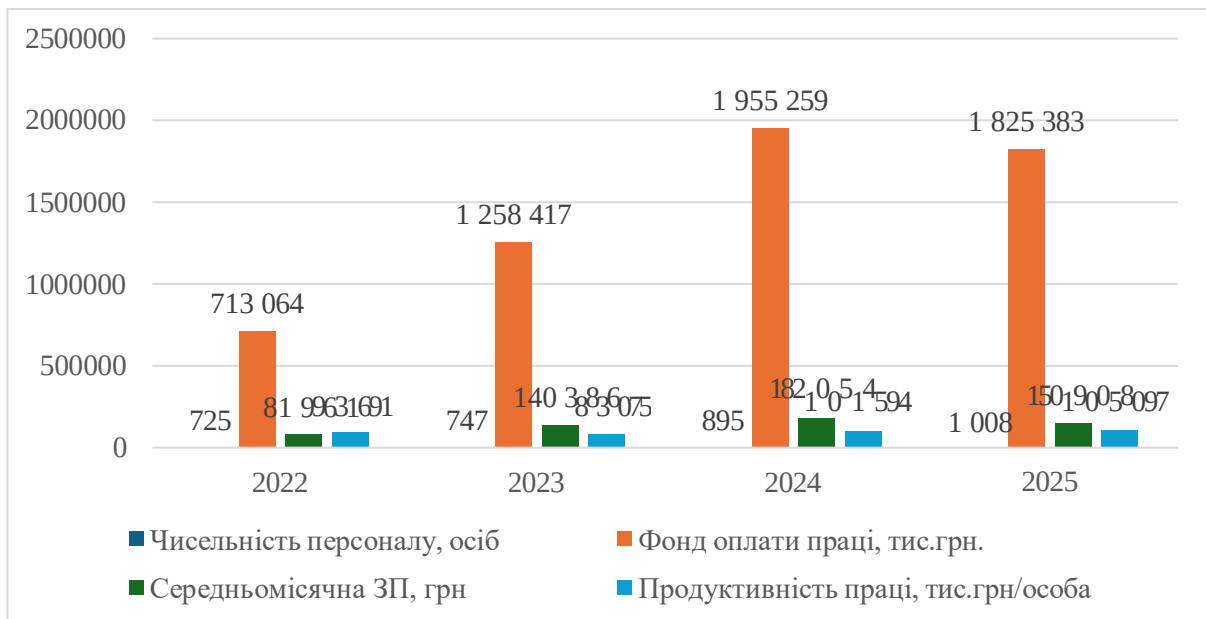


Рис. 2.4 – Динаміка кадрово-економічних показників діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: побудовано на основі (додатка А)

Фонд оплати праці зріс з 713 064 тис. грн до 1 825 383 тис. грн (+155,99%), а середньомісячна заробітна плата - з 81 961 грн до 150 908 грн (+84,12%), що відображає посилення мотиваційної складової та зростання вартості робочої сили. Продуктивність праці також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 93 691 тис. грн/особа до 105 097 тис. грн/особа (+12,17%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, підприємство характеризується зростанням масштабів діяльності, підвищенням доходів і продуктивності праці, однак одночасно фіксується зниження валової рентабельності та зростання витрат виробництва, що вказує на посилення дисбалансу між доходною та витратною частинами діяльності.

Показники ліквідності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки наведено на рис. 2.5.

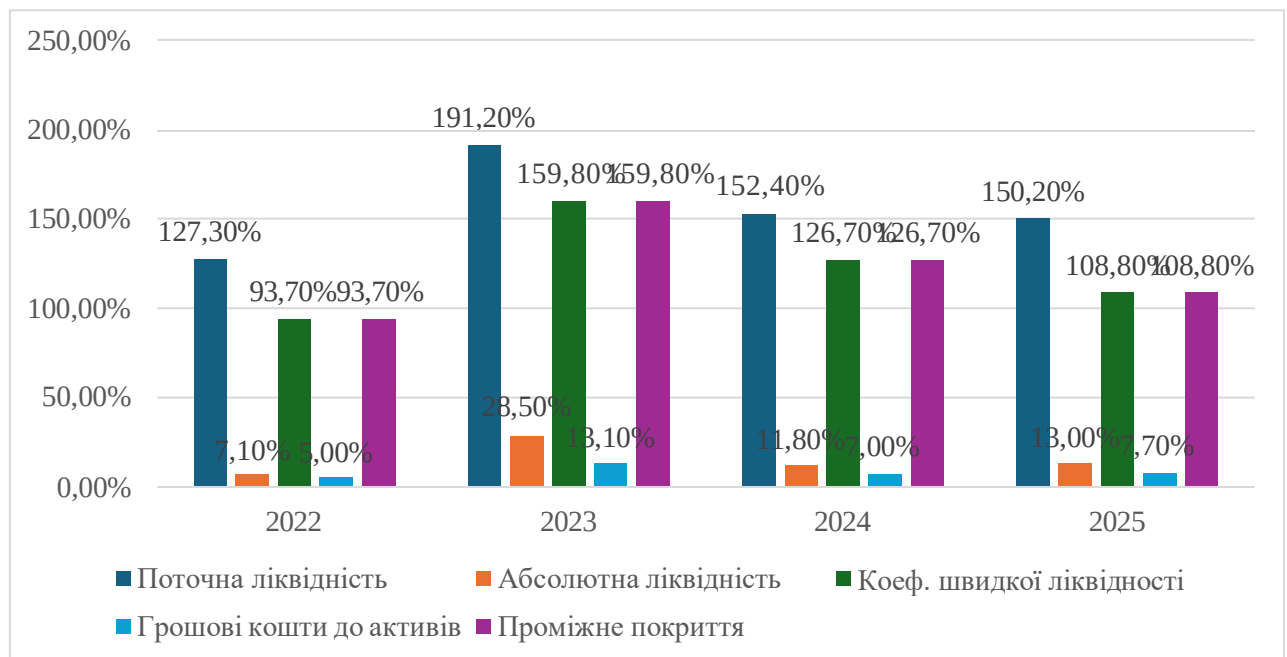


Рис. 2.5 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025

Джерело: побудовано на основі (додатка Б)

Як видно з рис. 2.5, значення поточної ліквідності збільшилося з 127,30% у 2022 році до 150,20% у 2025 році, що свідчить про наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань та формування певного

запасу фінансової стійкості. Найвищого значення показник досяг у 2023 році (191,20%), після чого спостерігалось його коригування до більш збалансованого рівня.

Абсолютна ліквідність зросла з 7,1% до 13,0%, що відображає збільшення частки найбільш ліквідних активів у структурі балансу. Водночас значення показника залишається помірним, що вказує на обмежену миттєву платоспроможність без залучення додаткових джерел покриття зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підвищився з 93,7% у 2022 році до 108,8% у 2025 році. Його динаміка свідчить про здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів без урахування запасів, що є позитивною характеристикою фінансового стану.

Показник грошових коштів до активів збільшився з 5,0% до 7,7%, що відображає помірне зростання частки грошових ресурсів у структурі активів. Це формує додатковий рівень ліквідності, однак не свідчить про надмірне накопичення вільних коштів.

Проміжне покриття, яке дублює тенденції коефіцієнта швидкої ліквідності, також зросло з 93,7% до 108,8%, підтверджуючи стабільну здатність підприємства покривати поточні зобов'язання без залучення малоліквідних активів.

Підприємство зберігає стійку ліквідну позицію протягом аналізованого періоду, демонструючи достатній рівень покриття зобов'язань оборотними активами. Коливання окремих показників у 2023-2024 роках свідчать про адаптацію фінансової структури до змін операційного навантаження, однак загальний рівень ліквідності залишається на прийнятному рівні, що забезпечує фінансову стійкість компанії в короткостроковій перспективі.

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки зображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки

Джерело: побудовано на основі (додатка В)

Рівень фінансової автономії змінювався нерівномірно: у 2022 році він становив 29,40%, у 2023 році підвищився до 53,90%, що свідчило про зростання частки власних джерел у структурі фінансування. Надалі відбулося зниження до 40,70% у 2024 році та 39,80% у 2025 році, що вказує на поступове збільшення залежності від зовнішнього фінансування при збереженні помірного рівня самостійності.

Співвідношення чистого боргу до EBITDA демонструє негативну тенденцію у другій половині періоду. Після покращення показника з 2,7 у 2022 році до 1,9 у 2023 році відбулося його різке зростання до 4,2 у 2024 році та 17,7 у 2025 році. Динаміка відображає зростання боргового тиску відносно операційних результатів, що ускладнює обслуговування зобов'язань за рахунок поточних доходів.

Показник забезпеченості необоротних активів власним капіталом зберігається на високому рівні протягом усього аналізованого періоду. Значення зросло з 287,90% у 2022 році до 452,20% у 2023 році, після чого поступово зменшилося до 422,70% у 2024 році та 372,50% у 2025 році. Незважаючи на

спадну тенденцію, рівень покриття залишається значно вищим за нормативний поріг, що свідчить про достатній обсяг власного капіталу для фінансування довгострокових активів.

На рис.2.7 представлені показники прибутковості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки.

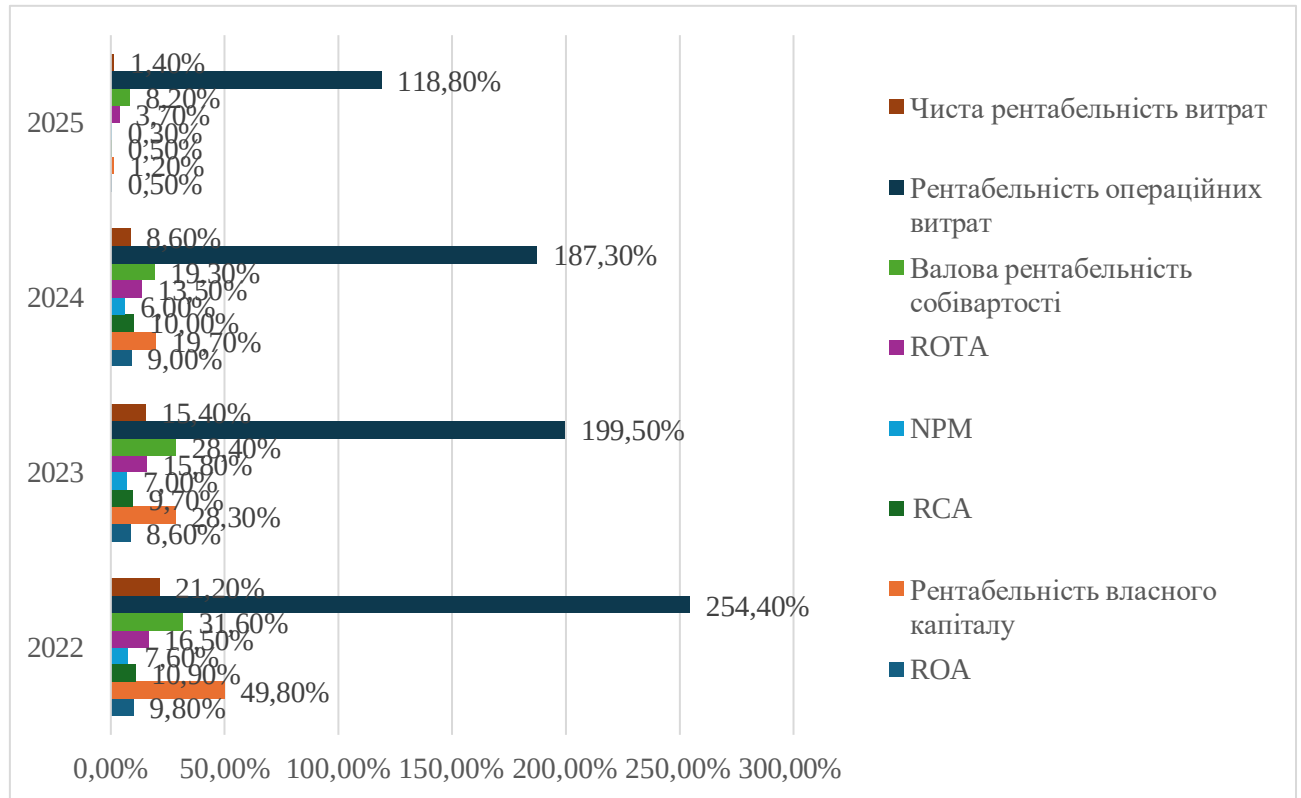


Рис. 2.7 – Динаміка показників прибутковості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки

Джерело: побудовано на основі (додатка Г)

Рентабельність активів (ROA) у 2022 році становила 9,80%, у 2023 році знизилася до 8,60%, у 2024 році незначно зросла до 9,00%, однак у 2025 році відбулося різке падіння до 0,50%. Це свідчить про суттєве погіршення здатності активів генерувати чистий прибуток.

Рентабельність власного капіталу зменшилася з 49,80% у 2022 році до 28,30% у 2023 році та 19,70% у 2024 році, досягнувши мінімального рівня 1,20% у 2025 році. Така динаміка вказує на зниження ефективності використання власних фінансових ресурсів і скорочення віддачі для власників капіталу.

Показник RCA коливався в межах 10,90% у 2022 році, 9,70% у 2023 році та 10,00% у 2024 році, однак у 2025 році знизився до 0,50%, що підтверджує різке погіршення результативності оборотних активів.

Чиста маржа (NPM) знизилася з 7,60% у 2022 році до 7,00% у 2023 році, 6,00% у 2024 році та 0,30% у 2025 році, що свідчить про скорочення частки чистого прибутку в структурі доходів.

ROTA зменшився з 16,50% у 2022 році до 15,80% у 2023 році, 13,50% у 2024 році та 3,70% у 2025 році, що відображає поступове зниження ефективності використання сукупних активів.

Валова рентабельність собівартості скоротилася з 31,60% до 8,20% за аналізований період, що свідчить про зменшення валового фінансового результату від основної діяльності. Аналогічна тенденція простежується у рентабельності операційних витрат: 254,40% у 2022 році, 199,50% у 2023 році, 187,30% у 2024 році та 118,80% у 2025 році.

Чиста рентабельність витрат також демонструє спад із 21,20% у 2022 році до 15,40% у 2023 році, 8,60% у 2024 році та 1,40% у 2025 році, що вказує на суттєве зниження загальної прибутковості витратної бази.

Отже, підприємство ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2022–2024 роках зберігало відносно стабільний рівень прибутковості з поступовим її зниженням, тоді як у 2025 році спостерігається різке погіршення більшості показників. Це свідчить про зростання витратного навантаження та зниження ефективності операційної та фінансової діяльності.

2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу та підсистеми управління персоналом

Аналіз кадрового потенціалу підприємства є необхідною складовою оцінки ефективності його діяльності, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих і управлінських процесів. Дослідження структури трудового

колективу дозволяє виявити особливості його формування, визначити співвідношення основних характеристик працівників та оцінити їх вплив на результати функціонування підприємства.

Станом на 31.12.2025 рік у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» чисельність персоналу становить 1008 осіб. Доцільно розглянути загальні характеристики трудового колективу підприємства. Зокрема, гендерну структуру персоналу подано на рис. 2.8, що дозволяє проаналізувати співвідношення працівників за статевою ознакою та оцінити особливості кадрової політики підприємства.

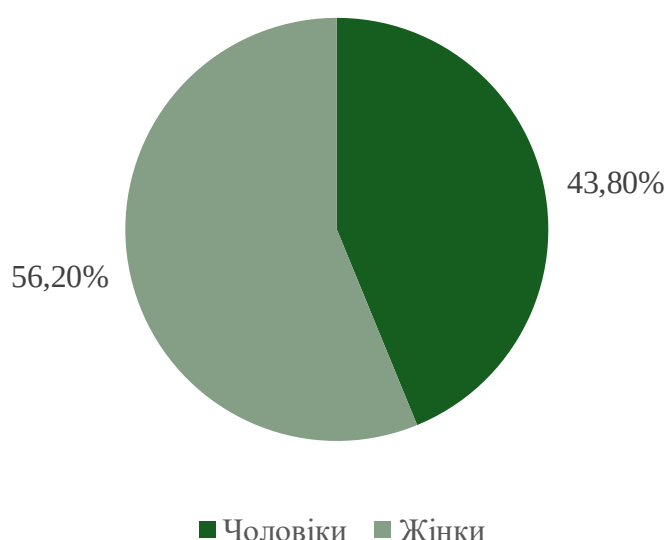


Рис. 2.8 – Гендерна структура персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» станом на 31.12.2026 року, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

У структурі персоналу жінки становлять 56,2%, чоловіки - 43,8%. Таке співвідношення свідчить про відносну збалансованість гендерного складу, що пов'язано з однаковою привабливістю сфери зайнятості для обох категорій працівників.

На рис.2.3 представлена структура персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за віком, рис. 2.3.

Як видно з рис. 2.9, у віковій структурі персоналу переважають працівники у віці 41–50 років, частка яких становить 37,4%. Найменш

представленими є працівники старші 60 років - 4,9%, а також молодші 30 років - 11,8% і вікова група 51–60 років - 13,8%. Невелика частка осіб старшого віку пов'язана з природним вибуттям персоналу у зв'язку з виходом на пенсію та орієнтацією кадрової політики на залучення працівників молодшого віку. Середній вік персоналу становить 38 років.

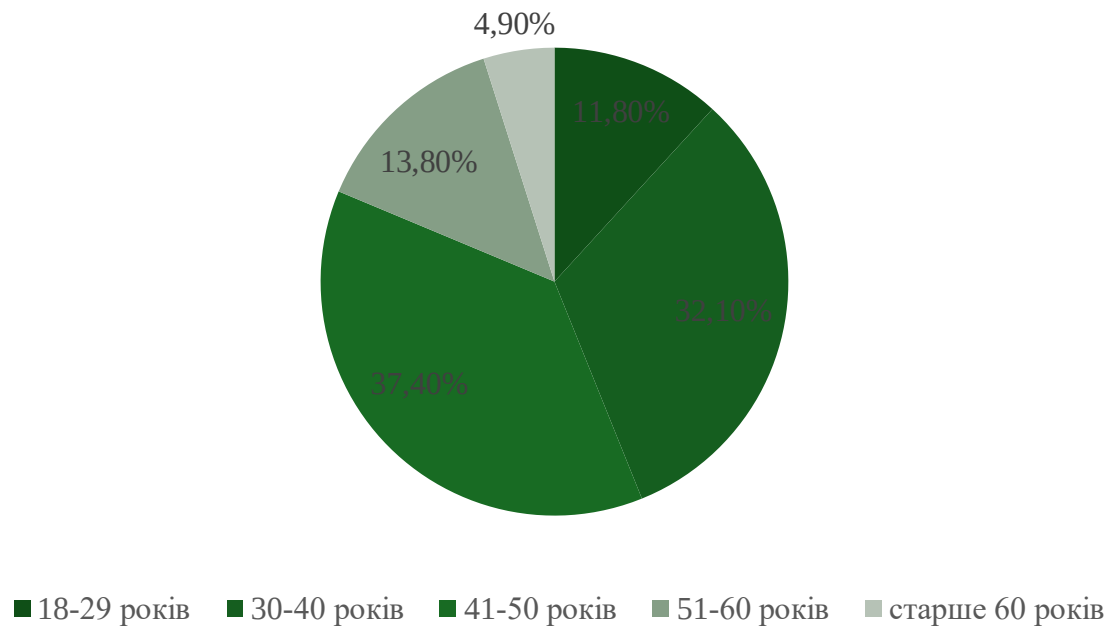


Рис. 2.9 – Структура персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за віком станом на 31.12.2025 року, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

На рис. 2.10 представлена структура персоналу за стажом роботи.

Як видно з рис. 2.10, найбільшу частку персоналу становлять працівники зі стажом роботи до 3 років - 31,45%. Це пояснюється високими вимогами до інтенсивності праці та специфікою взаємодії з клієнтами, що впливає на рівень плинності кадрів. Значна частка припадає також на працівників зі стажом від 3 до 6 років - 27,9% та від 7 до 10 років - 18,67%. Частка персоналу зі стажом від 11 до 15 років становить 13,58%, тоді як понад 15 років працюють 8,4% працівників. Остання категорія представлена переважно управлінським персоналом, який обіймає відповідальні посади в організаційній структурі підприємства.

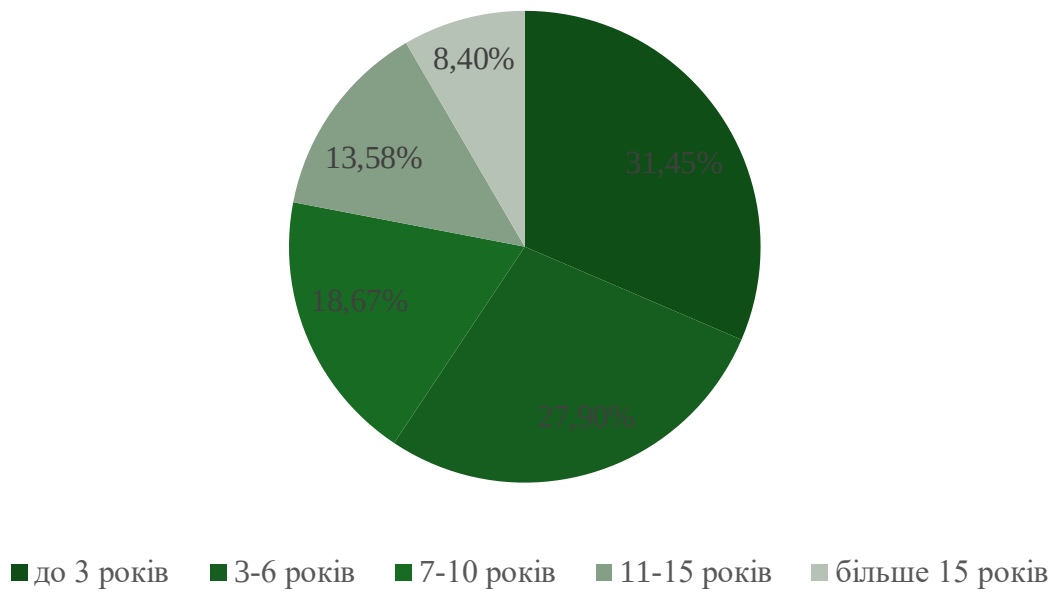


Рис. 2.10 – Структура персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД за стажем роботи на 31.12.2025 року, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Організаційна структура відділу по роботі з персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» подана на рис. 2.11.

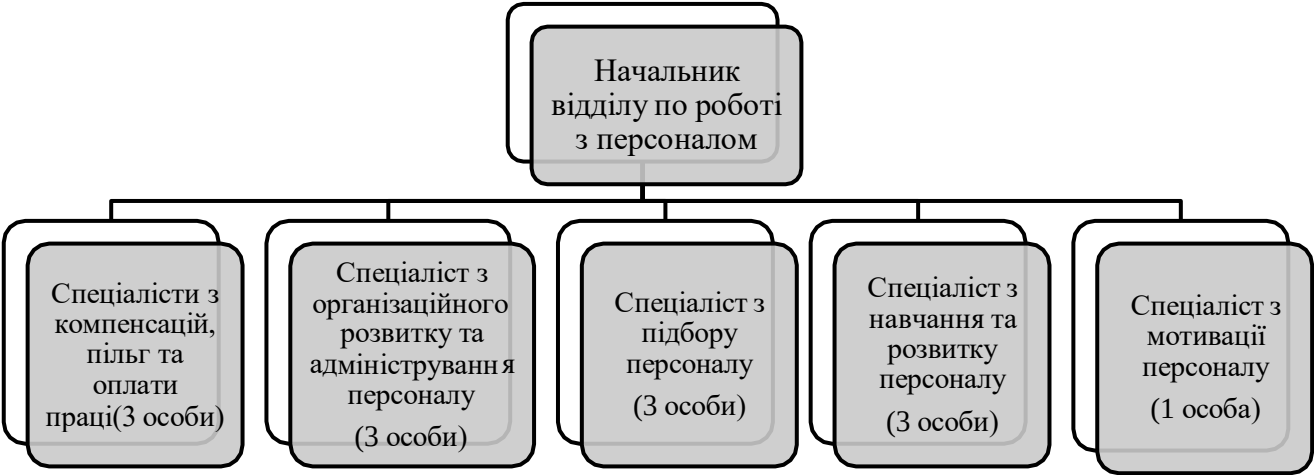


Рис. 2.11 – Організаційна структура відділу по роботі з персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД

Джерело: побудовано автором за даними [62]

Відділ по роботі з персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» об'єднує функції кадрового адміністрування, підбору працівників, розвитку компетенцій, матеріального стимулювання та мотиваційної підтримки персоналу. Загальна чисельність становить 13 осіб, включаючи керівника та 12 фахівців функціональних напрямів.

Керівник відділу забезпечує координацію кадрових процесів, контроль виконання завдань та узгодження роботи підрозділу з внутрішніми управлінськими рішеннями підприємства.

Структура організована за функціональним принципом і охоплює п'ять основних напрямів діяльності. Блок компенсацій, пільг та оплати праці виконує завдання щодо розрахунку заробітної плати, адміністрування виплат і контролю витрат на персонал. Напрямок організаційного розвитку та адміністрування персоналу забезпечує ведення кадрової документації, супровід організаційних змін і підтримку внутрішньої системи управління персоналом.

Рекрутингова функція реалізується через підбір працівників, оцінювання кандидатів і забезпечення укомплектованості посад. Сфера навчання та розвитку персоналу охоплює адаптаційні процеси, організацію навчальних заходів і підвищення професійного рівня працівників. Окремий напрям роботи спрямований на мотиваційні механізми, оцінювання результативності праці та підтримку залученості персоналу.

Функціональна диференціація підрозділу забезпечує охоплення ключових HR-процесів і дозволяє підтримувати узгоджену систему управління людськими ресурсами на рівні підприємства.

Проведемо аналіз положення про відділ по роботі з персоналом з метою оцінювання відповідності чинного внутрішнього нормативного документа типовим вимогам до регламентації діяльності структурних підрозділів. У межах дослідження здійснюється зіставлення рекомендованої структури положення з фактично застосовуваною на підприємстві, що дає змогу виявити відхилення у змісті, рівні деталізації та повноті відображення ключових управлінських процесів, табл. 2.3.

Табл. 2.3 - Форма аналітичної таблиці для визначення потреби коригування Положення про Відділ по роботі з персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Структура та зміст Положення за типовими рекомендаціями	Структура та зміст Положення, що використовується в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	Аналіз відхилень у структурі та змісті документа	Пропозиції щодо коригування елементів Положення	Необхідність внесення змін в інші ВНД
Загальні положення: визначення статусу підрозділу, підпорядкованість, мета діяльності	Загальні положення наявні, але опис функцій подано узагальнено без чіткого визначення місця відділу в системі управління	Відсутня деталізація ієрархічного підпорядкування та меж відповідальності	Розширити розділ із зазначенням підпорядкування, цілей і ролі відділу в HR-архітектурі підприємства	Положення про організаційну структуру підприємства
Завдання та функції відділу	Функції описані частково, акцент на операційних HR-процесах без систематизації	Немає структурованого поділу функцій за напрямками (рекрутинг, розвиток, компенсації)	Уніфікувати перелік функцій за блоками: підбір, розвиток, компенсації, мотивація	Посадові інструкції HR-фахівців
Права та обов'язки працівників відділу	Права та обов'язки визначені загально, без деталізації за ролями	Недостатня конкретизація функціональної відповідальності	Встановити розмежування прав і обов'язків для кожної функціональної ролі	Посадові інструкції спеціалістів HR
Взаємодія з іншими підрозділами	Опис взаємодії наявний, але без визначення каналів комунікації	Відсутня регламентація інформаційних потоків	Визначити порядок взаємодії через документообіг та цифрові HR-системи	Регламент документообігу, CRM/HRM положення
Організаційна структура відділу	Структура описана, але без формалізованої схеми та рівнів підпорядкування	Відсутня графічна та функціональна деталізація	Додати структурну схему з розподілом функціональних ролей	Штатний розпис, організаційна структура підприємства
Відповідальність	Загальні формулювання без прив'язки до KPI або результатів	Відсутня система оцінювання ефективності	Впровадити відповідальність через показники ефективності HR-процесів	Положення про KPI та оцінювання персоналу
Заключні положення	Формально наявні, але без визначення порядку внесення змін	Не визначено процедуру актуалізації документа	Закріпити порядок перегляду та оновлення Положення	Система внутрішніх нормативних документів

Дослідження положення про відділ по роботі з персоналом орієнтоване на оцінювання узгодженості внутрішнього регламентного документа з чинними вимогами до структури та змісту нормативних актів, що регулюють діяльність структурних підрозділів. Виконується зіставлення встановлених методичних рекомендацій із фактичним наповненням документа, який застосовується на підприємстві. Така процедура дає змогу визначити ступінь деталізації окремих розділів, повноту опису функціональних обов'язків і рівень внутрішньої логіки регулювання процесів управління персоналом.

Отримані результати використовуються для уточнення напрямів удосконалення нормативної бази підприємства, коригування розподілу функцій між працівниками та впорядкування взаємодії між підрозділами. На основі виявлених невідповідностей розробляються пропозиції щодо оновлення документа з урахуванням сучасних вимог до організації роботи з персоналом.

Проведемо аналіз коригування посадової інструкції проводиться для виявлення невідповідності між чинним змістом документа та типовими вимогами з метою його актуалізації, уточнення функціональних обов'язків і підвищення ефективності регламентації діяльності працівника, табл. 2.4.

Підсумки аналізу вказують на розбіжності між нормативно рекомендованою структурою положення про структурний підрозділ і фактичною редакцією документа, що застосовується у відділі по роботі з персоналом. Виявлені невідповідності стосуються рівня структурної деталізації, неповного опису функціональних обов'язків, недостатньо чіткого закріплення розподілу повноважень, а також обмеженого регламентування взаємодії між підрозділами та відсутності формалізованих критеріїв оцінювання результативності діяльності.

Отримані результати дають підстави для перегляду змістового наповнення документа з акцентом на уточнення його розділів, конкретизацію функціональних зон відповідальності та впорядкування управлінських зв'язків. Окремого доопрацювання потребує узгодження положення з іншими

Таблиця 2.4 - Форма аналітичної таблиці для визначення потреби коригування посадової інструкції (Відділ по роботі з персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»), спеціаліст з мотивації персоналу

Структура та зміст посадової інструкції за типовими рекомендаціями	Структура та зміст посадової інструкції, що використовується в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	Аналіз відхилень у структурі та змісті документа	Пропозиції щодо коригування елементів посадової інструкції	Необхідність внесення змін в інші ВНД
Загальні положення: визначення посади, підпорядкування, кваліфікаційні вимоги	Опис посади наявний, проте відсутня деталізація кваліфікаційних вимог і чітке визначення місця в HR-структурі	Недостатня формалізація статусу посади та вимог до компетентності	Доповнити розділ із визначенням рівня підпорядкування, вимог до освіти, досвіду та ключових компетенцій	Положення про відділ по роботі з персоналом
Завдання та функції	Функції сформульовані узагальнено, без поділу на стратегічні та операційні напрями	Відсутня структуризація функціональних обов'язків	Розмежувати функції: мотиваційна політика, KPI-система, аналіз задоволеності персоналу, нематеріальне стимулювання	Положення про систему мотивації персоналу
Права працівника	Права визначені частково, без деталізації інструментів впливу на мотиваційні процеси	Обмежена конкретизація повноважень у межах HR-рішень	Розширити перелік прав щодо ініціювання змін у системі мотивації та участі у розробці політик	Положення про оплату праці та преміювання
Обов'язки	Обов'язки подані загально, без прив'язки до показників ефективності	Відсутня прив'язка до результативності роботи	Встановити обов'язки з орієнтацією на KPI, рівень залученості персоналу та ефективність стимулювання	Положення про оцінювання персоналу
Відповідальність	Опис відповідальності носить декларативний характер	Немає чітких критеріїв оцінки виконання обов'язків	Визначити відповідальність через результати реалізації мотиваційних програм	Положення про KPI та систему оцінювання
Взаємодія з іншими підрозділами	Взаємодія описана узагальнено, без регламентації каналів комунікації	Відсутній чіткий механізм інформаційного обміну	Визначити порядок взаємодії з HR, фінансовим та операційним підрозділами	Регламент документообігу підприємства
Критерії оцінювання ефективності	Розділ відсутній	Відсутність системи оцінки результатів роботи	Запровадити систему показників ефективності мотиваційних заходів	Положення про KPI HR-підрозділу

внутрішніми нормативними актами, що регулюють процеси управління персоналом на підприємстві.

Запропоновані коригування спрямовані на підвищення якості нормативного забезпечення кадрової діяльності, удосконалення системи розподілу функцій і забезпечення більшої прозорості організації роботи з персоналом. Проведемо аналіз відповідності структури та змісту Положення про відділ по роботі з персоналом для визначення ступеня узгодженості внутрішнього регламентного документа з типовими вимогами до оформлення положень про структурні підрозділи, табл. 2.5.

У процесі зіставляються нормативно рекомендовані елементи структури з фактичним наповненням діючого документа, що дозволяє встановити повноту регламентації ключових HR-функцій, рівень деталізації управлінських процесів та чіткість розподілу відповідальності.

Отримані результати створюють підґрунтя для виявлення прогалин у нормативному забезпеченні діяльності відділу, уточнення функціональних обов'язків працівників і вдосконалення механізмів внутрішньої взаємодії. На основі проведеного зіставлення формуються обґрунтовані пропозиції щодо актуалізації положення та приведення його у відповідність до сучасних вимог організації роботи з персоналом.

Таблиця 2.5 – Аналіз відповідності структури та змісту Положення про відділ по роботі з персоналом

Структура та зміст Положення про відділ	Коментар	Пропозиції з удосконалення (коригування) діючого у БО Положення
1	2	3
За розділом «Загальні положення»	У діючій редакції наявні загальні формулювання без чіткого визначення місця відділу в організаційній структурі, підпорядкованості та нормативної бази діяльності	Уточнити статус відділу, закріпити підпорядкованість, визначити перелік нормативних документів, що регулюють його діяльність, розширити опис мети функціонування
За розділом «Задачі»	Завдання сформульовані узагальнено, без структурного поділу за напрямками HR-функцій	Впорядкувати завдання за блоками: підбір персоналу, навчання та розвиток, компенсації та мотивація, організаційний розвиток

Продовження табл. 2.5

1	2	3
За розділом «Структура»	Відсутнє повне відображення внутрішньої організації підрозділу та розподілу функціональних ролей	Додати опис функціональної структури відділу із закріпленням відповідальності за кожним напрямом діяльності
За розділом «Функції»	Функції описані частково, без деталізації HR-процесів і механізмів їх реалізації	Розширити перелік функцій із включенням рекрутингу, адаптації, розвитку персоналу, системи мотивації та оцінювання ефективності
За розділом «Права»	Права працівників визначені загально, без конкретизації інструментів впливу на HR-процеси	Закріпити право ініціювати зміни в системі управління персоналом, брати участь у розробці політик та внутрішніх регламентів
За розділом «Відповідальність»	Відсутня прив'язка до результативності діяльності та показників ефективності	Встановити відповідальність через систему KPI, визначити критерії оцінювання результатів роботи відділу

Аналіз виявив розбіжності між нормативно рекомендованою структурою положення про структурний підрозділ і чинною редакцією документа, що регламентує діяльність відділу по роботі з персоналом. Найбільші відхилення спостерігаються у недостатній деталізації завдань і функцій, нечіткому окресленні меж повноважень, а також обмеженому регулюванні взаємодії з іншими підрозділами та відсутності формалізованих критеріїв оцінювання результативності роботи.

Отримані результати свідчать про необхідність перегляду змісту окремих розділів документа, структуризації функціональних обов'язків і уточнення управлінських процедур у межах діяльності відділу. Додаткового опрацювання потребує узгодження положення з іншими внутрішніми нормативними актами підприємства, що регулюють процеси управління персоналом.

Запропоновані зміни спрямовані на підвищення якості нормативного забезпечення кадрової діяльності, впорядкування розподілу функцій і забезпечення більшої чіткості організації роботи з персоналом.

Система мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» регламентується внутрішніми нормативними наліз документами підприємства, які визначають

порядок матеріального та нематеріального стимулювання працівників. До них належать положення про оплату праці, політика винагороди, документ щодо соціальних гарантій і медичного забезпечення персоналу, а також положення про навчання та розвиток працівників. У сукупності вони формують єдиний підхід до управління мотиваційною системою на підприємстві.

Політика винагороди встановлює базові принципи формування оплати праці та підходи до визначення розміру винагород для працівників різних категорій. Вона регулює порядок нарахування заробітної плати та додаткових виплат, забезпечуючи узгодженість між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання.

Заробітна плата в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» складається з основної та додаткової частин, а також системи преміювання і компенсаційних виплат. Основна частина визначається відповідно до займаної посади та виконуваних функцій. Додаткові виплати передбачають доплати за розширення обсягу робіт, підвищене навантаження та роботу в особливих умовах. Окремо застосовується система премій за результати діяльності, виконання виробничих показників та досягнення встановлених цілей. Також передбачаються компенсаційні виплати, пов'язані з соціальними гарантіями та законодавчо визначеними правами працівників.

Система оплати праці на підприємстві поєднує окладну та преміальну складові. Розмір змінної частини винагороди залежить від результатів роботи працівників та виконання ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє пов'язати рівень доходу з індивідуальним внеском у діяльність підприємства та стимулює підвищення продуктивності праці.

Динаміка середньої заробітної плати персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та у сільськогосподарському секторі України у 2022–2025 роках представлена в рис. 2.12.

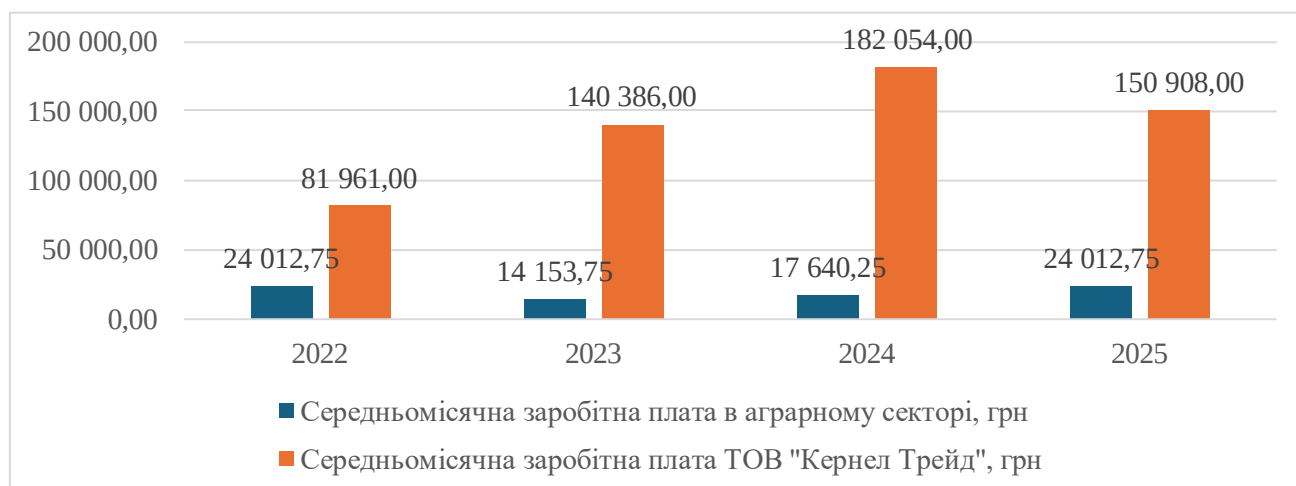


Рис. 2.12 – Динаміка середньої заробітної плати персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та у сільськогосподарському секторі України у 2022–2025 роках, грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та [63]

В аграрному секторі рівень оплати праці змінювався хвилюподібно. Після зниження до 14 153,75 грн у 2023 році спостерігалось поступове відновлення: 17 640,25 грн у 2024 році та 24 012,75 грн у 2025 році, що повернуло показник до орієнтовного рівня 2022 року. Така траєкторія відображає нестійкий характер доходів працівників галузі та залежність оплати праці від загальних економічних умов.

У ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» рівень середньомісячної заробітної плати перебуває на значно вищій позначці: 81 961 грн у 2022 році, 140 386 грн у 2023 році, 182 054 грн у 2024 році та 150 908 грн у 2025 році. При цьому важливо враховувати внутрішню структуру персоналу компанії. У розрахунках середнього показника враховані як виробничі працівники, так і управлінський склад, для якого характерні значно вищі рівні винагороди. Концентрація високих доходів у топ-менеджменті підвищує середнє значення по підприємству та впливає на статистичну картину оплати праці.

Фонд оплати праці змінювався паралельно з динамікою середньої заробітної плати: з 713 064 тис. грн у 2022 році до 1 955 259 тис. грн у 2024 році з подальшим зниженням до 1 825 383 тис. грн у 2025 році. Така динаміка

відображає залежність сукупних витрат на персонал від структури кадрового складу та рівня винагород у керівних сегментах.

Загальна картина свідчить про те, що високі значення середньомісячної заробітної плати в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» визначаються специфікою кадрової структури, де вагому частку становлять управлінські посади з підвищеним рівнем доходів, що формує завищене середнє значення показника.

Для оцінювання ролі додаткових виплат у системі стимулювання персоналу здійснено аналіз структури фонду оплати праці ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022–2025 роки, табл. 2.6.

Як ми бачимо, з табл. 2.6, Основна заробітна плата утримує основну позицію в загальній структурі, змінюючись у межах 66,86–69,2% та завершуючи період на рівні 67,9%, що свідчить про збереження базового характеру оплати праці як ключового елемента компенсаційного пакета.

Таблиця 2.6 – Структура фонду оплати праці ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2025 роки, %

Показник	Роки / питома вага, %				Відхилення, 2025/2022
	2022	2023	2024	2025	
1. Основна заробітна плата	66,86	69,2	67,38	67,9	1,04
2. Додаткова заробітна плата – всього	21,36	19,5	21,38	20,8	-0,56
у тому числі:	14,58	13,72	15,4	14,8	0,22
– надбавки та доплати (за суміщення, понаднормову роботу тощо)					-
– премії за результати діяльності	6,78	5,78	5,98	6	-0,78
3. Інші надбавки – всього	11,78	11,3	11,24	11,3	-0,48
у тому числі:					
– заохочувальні та компенсаційні виплати	4,87	3,02	3,47	3,5	-1,37
– матеріальна допомога	4,11	5,17	5,2	5,3	1,19
– соціальні пільги	2,8	3,11	2,57	2,5	-0,3
4. Загальний фонд оплати праці	100	100	100	100	-
5. ЄСВ (витрати роботодавця на оплату праці)	22	22	22	22	
6. Сукупні витрати на персонал (ФОП + ЄСВ)	122	122	122	122	

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Частка додаткової заробітної плати коливається в межах 19,5–21,38%, із фінальним значенням 20,8% у 2025 році. Загальна динаміка вказує на відсутність розширення ролі стимулюючих виплат у структурі доходів персоналу. У середині цього блоку преміальні виплати зменшуються з 6,78% до 6%, що відображає скорочення ваги результативного компоненту винагороди. Надбавки та доплати зберігають стабільні значення з незначним підвищенням порівняно з базовим періодом.

Інші надбавки залишаються на рівні близько 11%, із незначним зниженням до 11,3% у 2025 році порівняно з 11,78% у 2022 році. У середині цього блоку змінюється внутрішня структура: матеріальна допомога поступово зростає до 5,3%, тоді як соціальні пільги зменшуються до 2,5%. Заохочувальні та компенсаційні виплати демонструють зменшення питомої ваги, що впливає на загальне скорочення блоку інших надбавок.

Для оцінювання результативності системи мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно розглянути показники продуктивності праці, кадрової мобільності, рівня відсутності працівників на робочих місцях, ефективності використання фонду оплати праці, а також результати опитування співробітників щодо їх задоволеності чинними мотиваційними механізмами та рівня лояльності до підприємства. Проаналізуємо динаміку показника продуктивності праці ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в 2022-2025 роках на рис.2.13.

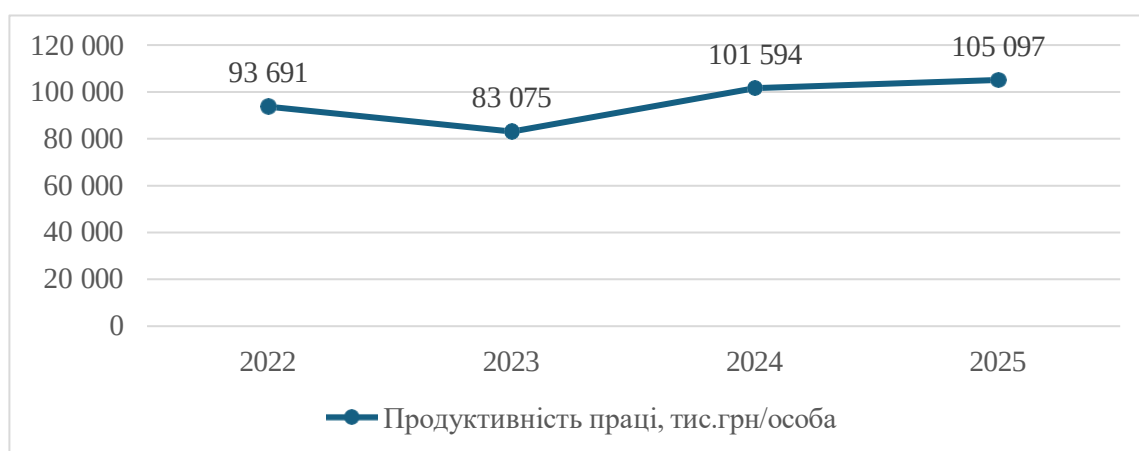


Рис. 2.13 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2022–2025 роках

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Продуктивність праці в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2022–2025 роках змінювалася нерівномірно. У 2023 році вона знизилася до 83 075 тис. грн/особа порівняно з 93 691 тис. грн/особа у 2022 році, що свідчить про тимчасове зменшення ефективності роботи персоналу. У 2024 році показник зріс до 101 594 тис. грн/особа, а у 2025 році - до 105 097 тис. грн/особа, що перевищує початковий рівень. Це означає, що підприємству вдалося покращити організацію роботи та ефективніше використовувати наявні трудові ресурси.

Розглянемо показники руху персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2022-2025 роках в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в 2022-2025 роках

Показники	Роки				Відхилення, асб.			Відхилення, відн.		
	2022	2023	2024	2025	2023 / 2022	2024 / 2023	2025 / 2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Середньооблікова чисельність працівників	725	747	895	1008	22	148	113	3,03	19,81	12,63
2.Прийнято працівників	120	165	240	210	45	75	-30	37,5	45,45	-12,5
3.Вибуло працівників	95	130	180	160	35	50	-20	36,84	38,46	-11,11
у тому числі:										
- за власним бажанням	70	95	130	115	25	35	-15	35,71	36,84	-11,54
- за порушення дисципліни	10	12	15	13	2	3	-2	20	25	-13,33
- з інших причин	15	23	35	32	8	12	-3	53,33	52,17	-8,57
4. Коефіцієнт плинності кадрів, %	13,1	17,4	20,1	15,9	4,3	2,7	-4,2	-	-	-
5. Частка працівників, які працюють більше 3 років, %	62	60	55	57	-2	-5	2	-	-	-

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Чисельність персоналу зросла з 725 до 1008 осіб, при цьому найбільший приріст припадає на 2024 рік, що свідчить про активне нарощування масштабів діяльності та залучення нових працівників.

Паралельно збільшуються обсяги як прийому, так і вибуття кадрів. У 2023–2024 роках спостерігається підвищення кількості прийнятих і звільнених працівників, що відображає високу динаміку кадрових процесів. У 2025 році обидва показники скорочуються, що вказує на певне уповільнення руху персоналу.

У структурі причин звільнення переважає добровільне припинення трудових відносин, що зберігає найбільшу частку протягом усього періоду. Це свідчить про наявність факторів, які спонукають працівників залишати підприємство за власною ініціативою. Інші причини звільнення також активізуються у 2023–2024 роках, що може відображати внутрішні зміни в організації роботи. Випадки звільнення через порушення дисципліни залишаються поодинокими та не мають визначального впливу на загальну ситуацію.

Рівень плинності кадрів підвищується з 13,1% до 20,1% у 2024 році, після чого знижується до 15,9% у 2025 році. Така динаміка вказує на період підвищеної нестабільності з подальшим частковим вирівнюванням. Частка працівників зі стажем понад три роки скорочується з 62% до 55%, що свідчить про зменшення кількості досвідчених кадрів, після чого у 2025 році фіксується незначне відновлення до 57%.

Отримані результати вказують на оновлення кадрового складу з одночасним підвищенням рівня плинності у середині періоду та ознаками стабілізації наприкінці аналізованого інтервалу.

Для оцінювання результативності системи мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» проведено анкетування працівників. Перед початком дослідження керівництво підприємства було ознайомлене з його метою та завданнями, після чого отримано організаційну підтримку для реалізації опитування. До вибірки увійшло 50 працівників із різних підрозділів компанії. Участь у дослідженні мала добровільний характер, при цьому всі відібрані респонденти погодилися на заповнення анкет. Для мінімізації суб'єктивних викривлень опитування проводилося на умовах анонімності.

Метою дослідження було виявлення чинників, що впливають на мотивацію персоналу, а також визначення їхньої відносної значущості. Оцінювання здійснювалося за бальною шкалою від 1 до 3, де кожна група факторів могла набрати максимум 15 балів. Отримані результати оброблено із застосуванням статистичних методів, що дало змогу сформуванати узагальнену оцінку по всій сукупності респондентів. Анкету подано у додатку Є, а результати дослідження відображено на рисунку 2.14.

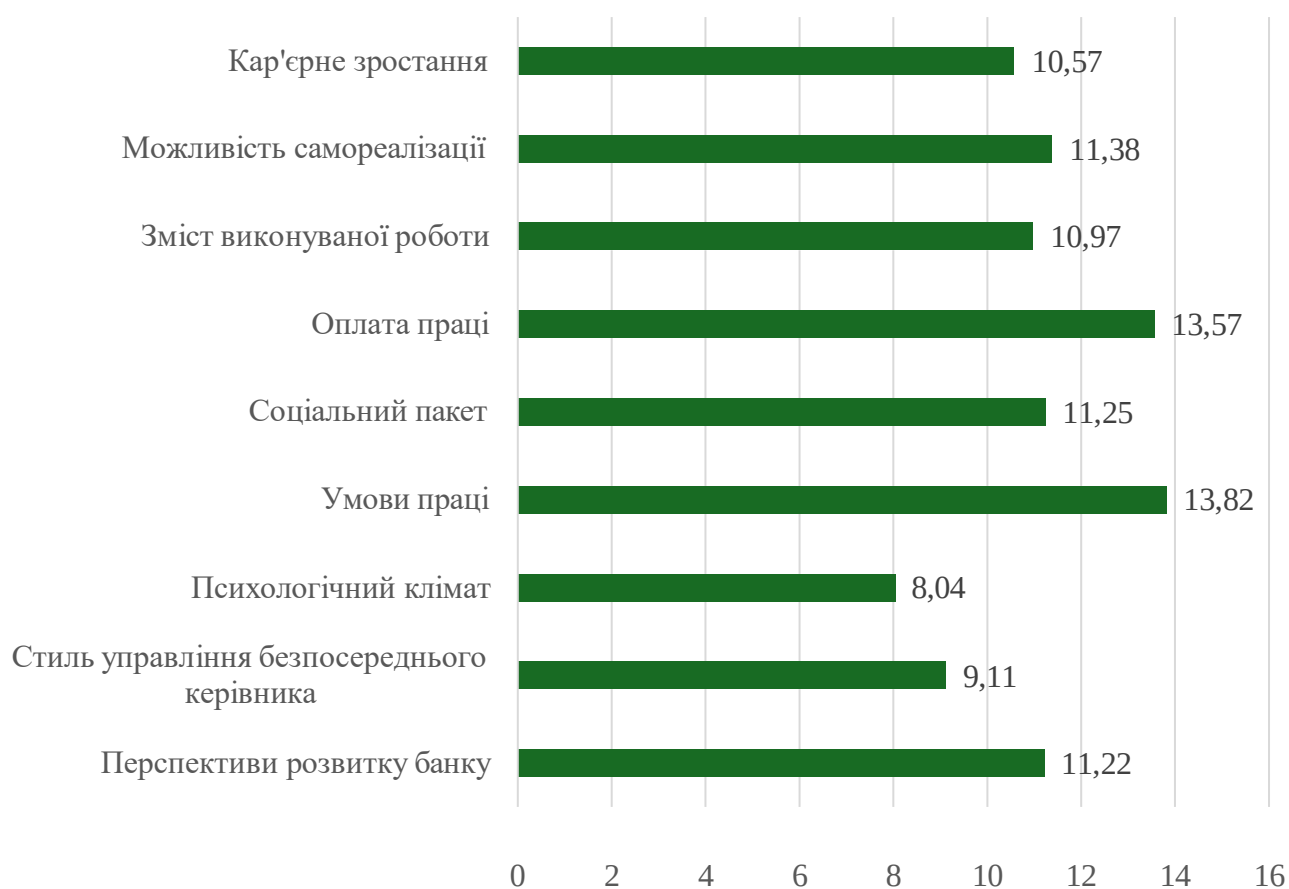


Рис. 2.14 – Результати опитування працівників щодо мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування (додаток Д)

Результати опитування працівників ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» дають підстави оцінити окремі складові мотиваційної системи з позиції їх фактичного впливу на поведінку персоналу. Можливості кар'єрного просування отримали 10,57 балів із 15, що вказує на обмежений стимулюючий ефект цього чинника. Подібна ситуація спостерігається і щодо самореалізації – 11,38 балів, що свідчить

про наявність відповідних умов, однак їх значущість для більшості працівників залишається помірною.

Зміст виконуваної роботи оцінено на рівні 10,97 балів. Працівники визнають корисність своєї діяльності, проте відзначають її повторюваний характер, що обмежує інтерес до роботи та не сприяє повному розкриттю професійного потенціалу. Найвищі оцінки отримала оплата праці – 13,57 балів, що підтверджує її ключову роль як матеріального стимулу. Вищий за середньоринковий рівень доходів виступає одним із визначальних факторів підтримання продуктивності.

Соціальний пакет має стандартизований характер і сприймається як базова складова, проте його оцінка на рівні 11,25 балів свідчить про обмежений вплив на рішення працівників щодо продовження роботи в компанії. Водночас умови праці отримали високий рівень задоволеності – 13,82 балів. Належне технічне забезпечення та комфортність робочих місць позитивно впливають на ефективність виконання завдань і підтримують лояльність персоналу.

Оцінка стилю управління безпосередніх керівників становить 9,11 балів, що вказує на наявність проблем у взаємодії між керівництвом і працівниками. Формалізоване планування діяльності поєднується з недостатнім рівнем підтримки у складних ситуаціях, що знижує ефективність управлінського впливу. Перспективи кар'єрного розвитку оцінюються стримано, оскільки частина персоналу не пов'язує своє професійне зростання з можливістю просування в межах підприємства.

Рівень обізнаності працівників із напрямками розвитку компанії залишається поверхневим: загальні орієнтири зрозумілі, проте конкретні цілі не мають достатньої прозорості. Це відображається у відповідній оцінці даного критерію. Психологічний клімат у колективі оцінено на рівні 8,04 балів, що є одним із найнижчих показників. Високе навантаження, контроль за робочими процесами та конкурентне середовище формують напружену атмосферу.

Сукупна оцінка свідчить про неоднорідність мотиваційної системи. За наявності високих показників оплати праці та належних умов роботи

спостерігається зниження ефективності нематеріальних стимулів. Паралельно зростання продуктивності праці супроводжується підвищенням плинності кадрів і абсентеїзму, а також зниженням віддачі від витрат на оплату праці. Така комбінація показників вказує на послаблення внутрішньої зацікавленості персоналу в довгостроковій взаємодії з підприємством і потребує перегляду підходів до управління мотивацією.

Отже, проведений аналіз діючої системи мотивації персоналу та підсистеми управління персоналом показав, що чисельність працівників зросла з 725 до 1008 осіб, що відображає розширення масштабів діяльності підприємства. Продуктивність праці після зниження у 2023 році до 83 075 тис. грн/особа у наступні роки відновилася і досягла 105 097 тис. грн/особа у 2025 році, перевищивши початковий рівень, що свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Одночасно з цим рівень плинності кадрів підвищився з 13,1% до 20,1% у 2024 році, після чого знизився до 15,9% у 2025 році. Частка працівників зі стажем понад три роки скоротилася з 62% до 55%, а наприкінці періоду зросла до 57%. Такі зміни відображають інтенсивне оновлення персоналу та зменшення питомої ваги досвідчених працівників.

У структурі фонду оплати праці переважає основна заробітна плата, яка у 2025 році становить 67,9%. Частка додаткових виплат дорівнює 20,8%, інші надбавки - 11,3%. Преміальні виплати скоротилися до 6%, що вказує на обмежене використання стимулювання, прив'язаного до результатів роботи. Середньомісячна заробітна плата досягла 150 908 грн, однак її рівень частково визначається високими доходами управлінського персоналу.

Оцінки працівників підтверджують домінування матеріальних стимулів. Найвищі бали отримали оплата праці - 13,57 та умови праці - 13,82. Інші показники мають нижчі значення: самореалізація - 11,38, зміст роботи - 10,97, кар'єрні можливості - 10,57, соціальний пакет - 11,25. Найменш ефективними виявилися стиль управління - 9,11 та психологічний клімат - 8,04.

Отже, ми бачимо дисбаланс між матеріальними та нематеріальними складовими мотивації. Підвищення продуктивності супроводжується зростанням плинності кадрів і скороченням частки досвідченого персоналу, що вказує на недостатню ефективність управлінських і соціально-психологічних механізмів впливу на працівників.

Проведемо SWOT – аналіз ринку праці в Україні станом на 2025 рік, табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для SWOT – аналіз ринку праці в Україні

Можливості	Загрози
- розширення дистанційної зайнятості та міжнародного працевлаштування [82]; - розвиток програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації [83]; - впровадження цифрових HR-технологій і AI-інструментів [84]; - зростання попиту на кваліфіковану працю в агросекторі [85] - використання дефіциту кадрів для підвищення ефективності HR-стратегій підприємств [86]	- інфляція на рівні 8% у 2025 р., що підвищує витрати на оплату праці [96]; - посилення конкуренції між роботодавцями за персонал [97]; - міграція працездатного населення [92]; - швидке моральне старіння професійних компетенцій [95]; - зростання вимог до рівня заробітної плати, що підвищує навантаження на фонди оплати праці підприємств [94]
Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока адаптивність робочої сили до змін економічних умов [87]; - збереження базового рівня зайнятості в ключових секторах економіки [88]; - розвиток дистанційних і гібридних форм зайнятості; - наявність значного кадрового потенціалу в аграрному секторі [82]; - середня заробітна плата по економіці у 2025 р. близько 26,3–30,9 тис. грн, що підтримує споживчу активність [89]	- структурний дефіцит кваліфікованих кадрів [82]; - дисбаланс між попитом і пропозицією праці [93]; - відтік робочої сили за кордон [92]; - недостатній рівень відповідності компетенцій вимогам цифрової економіки [91]; - нерівномірність оплати праці між галузями, зокрема нижчий рівень у сільському господарстві 21,4–25,6 тис. грн) порівняно із середнім по економіці [90]

SWOT-аналіз ринку праці України фіксує домінування зовнішніх викликів над внутрішніми резервами системи зайнятості. Основний тиск створює нестача кваліфікованих працівників, яка загострюється через міграційний відтік населення, структурні перекоси між галузями та невідповідність наявних компетенцій вимогам сучасної економіки. Додаткове навантаження формує інфляційне середовище, що у 2025 році зберігається на

рівні близько 8%, підвищуючи вартість праці та посилюючи конкуренцію між роботодавцями.

Позитивні характеристики ринку праці пов'язані з наявністю адаптивного трудового потенціалу та поступовим розширенням гнучких

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT – аналізу ринку праці в Україні

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
		- розширення дистанційної зайнятості та міжнародного працевлаштування [82]; - розвиток програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації [83]; - впровадження цифрових HR-технологій і AI-інструментів [84]; - зростання попиту на кваліфіковану працю в агросекторі [85] використання дефіциту кадрів для підвищення ефективності HR-стратегій підприємств [86]	- інфляція на рівні 8% у 2025 р., що підвищує витрати на оплату праці [96]; - посилення конкуренції між роботодавцями за персонал [97]; - міграція працездатного населення [92]; - швидке моральне старіння професійних компетенцій [95]; зростання вимог до рівня заробітної плати, що підвищує навантаження на фонди оплати праці підприємств [94]
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Розширення дистанційної зайнятості та міжнародного працевлаштування на основі високої адаптивності робочої сили. Впровадження цифрових HR-технологій і AI-рішень із використанням наявного кадрового потенціалу. Розвиток програм перекваліфікації з опорою на стабільні рівні зайнятості та споживчу активність. Підсилення аграрного сектору через використання наявного кадрового ресурсу.	Запровадження систем індексації та гнучкого перегляду оплати праці для компенсації інфляційного тиску; Розвиток внутрішніх програм утримання персоналу з урахуванням конкуренції на ринку праці; Використання гібридних форматів зайнятості для зменшення впливу міграційних процесів; Впровадження корпоративного навчання для протидії моральному старінню компетенцій; Оптимізація HR-процесів через цифрові інструменти для підвищення ефективності управління персоналом.
	- висока адаптивність робочої сили до змін економічних умов [87]; - збереження базового рівня зайнятості в ключових секторах економіки [88]; - розвиток дистанційних і гібридних форм зайнятості; - наявність значного кадрового потенціалу в аграрному секторі [82]; середня заробітна плата по економіці у 2025 р. близько 26,3–30,9 тис. грн, що		

підтримує споживчу активність [89]		
<i>Слабкі сторони</i> - структурний дефіцит кваліфікованих кадрів [82]; - дисбаланс між попитом і пропозицією праці [93]; - відтік робочої сили за кордон [92]; - недостатній рівень відповідності компетенцій вимогам цифрової економіки [91]; нерівномірність оплати праці між галузями, зокрема нижчий рівень у сільському господарстві 21,4–25,6 тис. грн) порівняно із середнім по економіці [90]	Формування системи утримання ключових кадрів для зменшення міграційних втрат; Підвищення конкурентності заробітної плати у дефіцитних професіях; Системне оновлення компетенцій через корпоративне та дуальне навчання балансування навантаження на фонд оплати праці через оптимізацію організаційної структури	Формування системи утримання ключових кадрів для зменшення міграційних втрат; Підвищення конкурентності заробітної плати у дефіцитних професіях; Системне оновлення компетенцій через корпоративне та дуальне навчання; Балансування навантаження на фонд оплати праці через оптимізацію організаційної структури.

Подальші перспективи визначаються розвитком цифрових HR-інструментів, розширенням програм перекваліфікації, активізацією аналітичного управління персоналом та зростанням мобільності робочої сили на міжнародному рівні. Найбільш критичним ризиком залишається скорочення доступного кадрового ресурсу та підвищення витрат на утримання працівників, що формує довготривалі обмеження для стабільного розвитку ринку праці.

2.3. Розробка напрямів удосконалення системи мотивації персоналу

Результати проведеного дослідження засвідчили наявність проблемних аспектів у системі мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Оцінювання мотиваційних чинників показало низький рівень соціально-психологічного клімату в колективі - відповідний показник становив 8,04 бали, що належить до найнижчих значень серед досліджуваних параметрів (рис. 2.14, додаток Д). Оцінка можливостей кар'єрного просування склала 10,57 балів, що свідчить про недостатнє сприйняття працівниками перспектив професійного розвитку та внутрішнього просування в межах підприємства (рис. 2.14, додаток Д). Оцінювання стилю управління безпосередніх керівників на рівні 9,11 балів вказує на наявність труднощів у взаємодії між працівниками та керівництвом, а також недостатній рівень управлінської підтримки у процесі виконання професійних обов'язків (рис. 2.14, додаток Д).

З метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» проведено аналіз її поточного стану, за результатами якого виявлено низку проблемних аспектів:

- необхідність покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- незадовільний рівень сприйняття можливостей кар'єрного розвитку;
- обмежений рівень підтримки працівників з боку керівництва.

З урахуванням виявлених недоліків розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства (рис. 2.15).

Підвищення якості соціально-психологічного клімату в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» потребує комплексної трансформації управлінських практик, спрямованої на переосмислення підходів до комунікації, взаємодії в колективі та участі працівників у прийнятті рішень.

Одним із ключових напрямів виступає впровадження концепції психологічної безпеки, яка активно застосовується у практиці провідних міжнародних компаній, таких як Google та Microsoft. Її зміст полягає у створенні організаційного середовища, де працівники можуть відкрито висловлювати думки, обговорювати проблемні ситуації та пропонувати зміни без побоювання

негативних наслідків або санкцій. У межах підприємства це може реалізовуватися через систематичне проведення відкритих зустрічей у форматі обговорення робочих питань, а також запровадження структурованих каналів анонімного зворотного зв'язку, що дозволяють фіксувати проблемні аспекти без ієрархічних бар'єрів.

Важливим елементом удосконалення є впровадження безперервної системи моніторингу соціально-психологічного стану персоналу. Використання коротких періодичних опитувань, цифрових платформ комунікації та внутрішніх аналітичних інструментів дає змогу оперативно відстежувати зміни у настроях працівників, рівні задоволеності умовами праці та виявляти потенційні конфліктні ситуації на ранніх етапах їх виникнення.



Рисунок 2.15 – Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: розроблено автором

Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління до превентивного регулювання соціальних процесів у колективі.

Окремої уваги потребує трансформація управлінського стилю. Перехід від жорстко регламентованого контролю процесів до моделі управління за результатами створює передумови для зниження психологічного навантаження на працівників та розширення їхньої автономії у виконанні професійних завдань. Така управлінська логіка передбачає чітке визначення цілей і очікуваних результатів із наданням працівникам свободи у виборі способів їх досягнення, що сприяє розвитку відповідальності та підвищенню внутрішньої мотивації.

Не менш важливим є системне підвищення управлінської компетентності керівників середньої ланки. Йдеться про розвиток навичок ефективної комунікації, конструктивного зворотного зв'язку, управління конфліктними ситуаціями та підтримки працівників у складних робочих умовах. Практика міжнародних компаній підтверджує, що якість взаємодії між керівником і підлеглими безпосередньо впливає на рівень довіри в колективі, ступінь залученості персоналу та стабільність кадрового складу.

Доцільним є також розширення механізмів колективної участі працівників у виробленні управлінських рішень. Формування міжфункціональних робочих груп, залучення персоналу до обговорення змін у робочих процесах та впровадження елементів спільного планування сприяють зменшенню дистанції між управлінською ланкою та виконавцями, а також підвищують рівень відповідальності за результати діяльності підприємства.

Додатковим напрямом виступає розвиток організаційної культури, орієнтованої на конструктивне ставлення до помилок. У сучасних управлінських практиках, зокрема в технологічних компаніях із високим рівнем інноваційності, помилки розглядаються як джерело навчання та вдосконалення процесів, а не як підстава для санкцій. Запровадження подібного підходу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» дозволить знизити рівень страху перед ініціативністю, стимулювати

активну поведінку працівників та підвищити готовність до впровадження нових рішень.

Комплексна реалізація зазначених заходів створює передумови для стабілізації соціально-психологічного середовища, підвищення якості внутрішніх комунікацій та формування більш згуртованого трудового колективу, що безпосередньо впливає на ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

Незадовільне сприйняття перспектив кар'єрного розвитку в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно розглядати як наслідок недостатньої прозорості кар'єрних траєкторій та обмеженої формалізації механізмів внутрішнього просування. У міжнародній практиці ця проблема вирішується через побудову структурованих систем управління кар'єрою, які поєднують прозорі критерії зростання, регулярну оцінку результативності та індивідуальні плани розвитку.

У компанії Google застосовується модель «career ladder + performance calibration», де для кожної посади визначено чіткі рівні розвитку, компетенції та очікувані результати. Перехід між рівнями залежить не від суб'єктивного рішення керівника, а від формалізованих показників ефективності та оцінки компетенцій у межах колегіальних рев'ю. Аналогічний підхід доцільно адаптувати для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» через створення матриці посадових рівнів для ключових категорій персоналу з чітким описом вимог до кожного рівня та умов переходу.

У Microsoft використовується концепція «growth framework», яка передбачає регулярні сесії розвитку працівників (development discussions) та обов'язкове формування індивідуального плану розвитку (IDP). Це дозволяє працівнику бачити конкретну траєкторію зростання на 1–3 роки вперед. Для підприємства доцільно впровадити щоквартальні або піврічні зустрічі керівника з працівником, на яких фіксуються цілі розвитку, необхідні компетенції та умови потенційного підвищення.

У компанії Deloitte застосовується модель «transparent promotion process», де всі критерії підвищення оприлюднені всередині організації, а рішення щодо

кар'єрного зростання приймаються на основі стандартизованих оцінок, а не виключно за ініціативою керівника. Для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно запровадити внутрішній регламент кар'єрного просування, який міститиме: перелік критеріїв оцінювання, мінімальні вимоги до досвіду, компетентнісний профіль та процедуру підтвердження готовності до підвищення.

Додатково в міжнародних компаніях активно використовується практика внутрішньої мобільності (internal mobility), зокрема в Amazon та IBM, де працівники можуть переходити між підрозділами без зміни роботодавця. Це розширює можливості кар'єрного розвитку навіть за відсутності вертикального зростання. Для підприємства це може бути реалізовано через створення внутрішньої біржі вакансій та пріоритетного розгляду кандидатів із числа діючих працівників.

Окремим елементом виступає система наставництва, яка широко використовується в РwC та ЕУ. Вона забезпечує супровід працівника більш досвідченим колегою, що прискорює розвиток компетенцій та підготовку до підвищення. Для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно закріпити наставників за працівниками з потенціалом розвитку з обов'язковою фіксацією індивідуальних прогресів.

Комплексне впровадження зазначених підходів дозволить перейти від фрагментарного уявлення про кар'єрне зростання до структурованої системи управління кар'єрою, де працівник чітко розуміє критерії розвитку, траєкторію просування та інструменти досягнення наступного професійного рівня.

Рівень підтримки працівників з боку керівництва в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» залишається недостатнім, що відображається у фрагментарному супроводі робочих процесів, епізодичній взаємодії між керівниками та підлеглими та переважанні контрольних функцій над консультативними. Така модель управлінської поведінки обмежує оперативність реагування на виробничі труднощі та знижує ефективність командної взаємодії.

У міжнародній практиці подібні управлінські проблеми вирішуються через впровадження коучингової моделі лідерства. У компанії Google керівник

розглядається як наставник, який забезпечує регулярний супровід розвитку працівника. Практичне застосування цього підходу передбачає систематичні індивідуальні зустрічі, під час яких аналізуються результати роботи, визначаються проблемні зони та формуються конкретні кроки для їх усунення. Для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільним є запровадження регулярних one-to-one сесій між керівником і працівником із фіксацією ключових домовленостей та планів дій.

У Microsoft використовується система регулярних check-in сесій, орієнтованих на короткі цикли зворотного зв'язку. Такий формат дозволяє своєчасно виявляти труднощі у виконанні завдань і коригувати навантаження без накопичення критичних проблем. Для підприємства ефективним буде впровадження обов'язкових періодичних зустрічей у межах підрозділів із чітко визначеною структурою обговорення робочих питань.

У практиці Amazon застосовується підхід, за якого працівник має високий рівень автономії, але водночас забезпечується швидкий доступ до управлінської підтримки через формалізовані канали ескалації. Адаптація цього механізму для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» передбачає створення чітко визначених каналів оперативного звернення до керівництва у випадку виникнення ускладнень у роботі без проходження складних адміністративних процедур.

Досвід Deloitte та PwC свідчить про ефективність розвитку управлінських навичок, орієнтованих на емпатію та підтримку персоналу. Навчальні програми для керівників включають розвиток навичок активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку та управління робочими конфліктами. Для підприємства впровадження подібних програм сприятиме підвищенню якості взаємодії між керівниками та працівниками.

Окрему роль відіграє система раннього виявлення проблем у робочих процесах, що використовується в Toyota та інших виробничих корпораціях. Вона передбачає оперативну фіксацію відхилень у роботі та швидке залучення керівника до їх вирішення. Для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» це може бути

реалізовано через стандартизовані механізми повідомлення про проблеми та встановлення чітких термінів реакції управлінського персоналу.

Нижче подано узагальнену таблицю заходів для вдосконалення системи мотивації та управління персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» із орієнтовною оцінкою витрат на їх впровадження. Суми наведені у розрахунковому форматі (можуть коригуватися залежно від масштабу впровадження та кількості підрозділів), табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та витрати на їх реалізацію

Захід	Проміжний розрахунок	Витрати, тис. грн/рік
Впровадження системи психологічної безпеки	12 зустрічей $\times$ 15 тис. грн + цифровий канал зворотного зв'язку 120 тис. грн + фасилітація 12×10 тис. грн + матеріали 105 тис. грн	525,00
Моніторинг соціально-психологічного стану	HR-платформа 180 тис. грн + налаштування аналітики 120 тис. грн + 4 опитування $\times$ 25 тис. грн	400,00
Перехід до управління за результатами	розробка KPI 250 тис. грн + навчання керівників 30 осіб $\times$ 6 тис. грн + оновлення регламентів 120 тис. грн	550,00
Розвиток управлінських компетенцій керівників	тренінги 70 керівників $\times$ 8 тис. грн + коучингові сесії 20×7 тис. грн	700,00
One-to-one зустрічі	розробка шаблонів 60 тис. грн + навчання 20 керівників $\times$ 4 тис. грн + HR-супровід 60 тис. грн	200,00
Система кар'єрних рівнів	матриця посад 180 тис. грн + профілі компетенцій 50 посад $\times$ 4 тис. грн + погодження документів 95 тис. грн	475,00
Внутрішня мобільність персоналу	модуль внутрішніх вакансій 300 тис. грн + налаштування платформи 150 тис. грн + комунікаційний супровід 75 тис. грн	525,00
Наставництво	підготовка 25 наставників $\times$ 5 тис. грн + методичні матеріали 50 тис. грн + координація програми 100 тис. грн	275,00
Канали підтримки працівників	HR-helpdesk 220 тис. грн + регламент ескалації проблем 55 тис. грн + навчання HR-фахівців 50 тис. грн	325,00
Культура роботи з помилками	10 тренінгів $\times$ 15 тис. грн + оновлення регламентів 50 тис. грн + практичні воркшопи 50 тис. грн	250,00
Матеріальне стимулювання за KPI	ФОП 2025 року $\times$ 0,5% = $1\,825\,383 \times 0,005$	9 126,92
Разом	$525 + 400 + 550 + 700 + 200 + 475 + 525 + 275 + 325 + 250 + 9\,126,92$	13 351,92

Отже, як бачимо з табл. 2.10, сукупність запропонованих заходів потребує інвестиційного ресурсу в межах близько 4,7 млн грн на рік. Основна частина витрат припадає на розвиток управлінських компетенцій, перехід до результат-орієнтованої моделі управління та створення систем внутрішньої кар'єрної мобільності. Менші за обсягом, але функціонально значущі витрати пов'язані із впровадженням інструментів зворотного зв'язку, коучингових практик, наставництва та цифрових рішень для HR-аналітики. Розподіл витрат свідчить про пріоритетність заходів, орієнтованих на зміну управлінської культури та підвищення якості взаємодії між працівниками і керівництвом. Загальна структура інвестицій відображає орієнтацію на довгострокове посилення ефективності мотиваційної системи через одночасне вдосконалення організаційних процесів, комунікаційної моделі та механізмів професійного розвитку персоналу.

Реалізація заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу потребує оцінювання чинної нормативної бази підприємства, яка регламентує діяльність HR-підрозділу та розподіл функціональних обов'язків між працівниками. Аналіз внутрішніх нормативних документів дозволяє встановити, наскільки діючі положення та посадові інструкції забезпечують можливість практичного впровадження програм матеріального і нематеріального стимулювання, розвитку кар'єри, підтримки соціально-психологічного клімату, наставництва та оцінювання результативності праці, табл. 2.11.

Особливу увагу доцільно приділити визначенню відповідальних осіб за реалізацію HR-заходів, порядку взаємодії між структурними підрозділами, а також рівню формалізації процедур управління мотивацією персоналу. Такий аналіз створює підґрунтя для подальшого коригування внутрішніх нормативних документів підприємства та узгодження їх змісту із запропонованими напрямками удосконалення системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.11 - Удосконалення Положення про відділ по роботі з персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (розробка ВНД)

Структура та зміст Положення за типовими рекомендаціями	Чинна структура та зміст у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	Виявлені невідповідності	Запропоновані зміни до Положення (розробка ВНД)	Необхідні зміни в інших ВНД
Завдання та функції відділу	Функції визначені частково, орієнтація на операційні HR-процеси без системної інтеграції мотиваційної функції	Не регламентовано управління мотивацією, розвитком персоналу, соціально-психологічним кліматом та KPI-оцінюванням	Закріпити функції: адміністрування KPI-системи; формування та контроль системи матеріальної і нематеріальної мотивації; організація регулярної оцінки персоналу; впровадження програм наставництва та розвитку кар'єри; моніторинг залученості персоналу (щоквартальні опитування)	Положення про систему мотивації персоналу; Положення про KPI; Положення про оцінювання персоналу
Відповідальність	Визначена узагальнено, без персоніфікації та зв'язку з результативністю	Відсутній розподіл відповідальності за реалізацію мотиваційної політики	Формалізувати відповідальність: HR-директор – стратегія мотивації та KPI; HR-менеджер – впровадження та контроль KPI-оцінювання; керівники підрозділів – щомісячна оцінка результатів працівників; фінансова служба – контроль фонду оплати праці та премій	Посадові інструкції HR-персоналу; Положення про KPI; Положення про оплату праці
Взаємодія підрозділів	Не регламентована або описана загально	Відсутній механізм міжфункціональної координації HR-рішень	Запровадити регламент взаємодії: погодження KPI між HR та керівниками підрозділів; затвердження результатів оцінювання комісією; узгодження премій HR + фінанси + керівник підрозділу	Регламент взаємодії підрозділів; Положення про преміювання
Процедури управління мотивацією	Відсутній єдиний регламент формування винагороди	Немає формалізованої процедури розрахунку змінної частини заробітної плати	Встановити процедуру: щомісячний розрахунок KPI → формування рейтингу працівників → визначення коефіцієнта преміювання → затвердження виплат	Положення про систему мотивації; Положення про KPI
Контроль ефективності HR-функцій	Не визначено KPI ефективності HR-відділу	Відсутня система оцінки результативності HR-функцій	Впровадити HR-KPI: плинність кадрів; рівень залученості; виконання KPI персоналом; продуктивність праці; термін закриття вакансій	Положення про HR-аналітику; система внутрішньої звітності

Джерело: побудовано автором

Запровадження заходів із удосконалення системи мотивації персоналу потребує аналізу внутрішніх нормативних документів підприємства, які

визначають діяльність HR-підрозділу, порядок координації кадрових процесів і розподіл функціональних обов'язків між працівниками. Дослідження чинних положень та посадових інструкцій дає можливість оцінити рівень готовності нормативної бази до впровадження програм матеріального й нематеріального стимулювання, розвитку кар'єри працівників, наставництва, підтримки соціально-психологічного середовища та оцінювання результативності праці, табл. 2.12.

Окремого опрацювання потребують питання закріплення відповідальності за реалізацію HR-заходів, регламентації взаємодії між структурними підрозділами та впорядкування процедур управління мотивацією персоналу.

Таблиця 2.12 - Удосконалення посадової інструкції спеціаліста з мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (розробка ВНД)

Структура та зміст посадової інструкції за типовими рекомендаціями	Чинна посадова інструкція в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	Виявлені невідповідності	Запропоновані зміни до посадової інструкції (розробка ВНД)	Необхідні зміни в інших ВНД
Завдання та функції	Функції сформульовані загально, без деталізації стратегічного та операційного рівнів	Не визначено участь у формуванні та реалізації системи мотивації, відсутні функції аналітики залученості та розвитку персоналу	Розширити функціонал: адміністрування КРІ-системи; участь у формуванні та впровадженні програм матеріальної і нематеріальної мотивації; проведення опитувань персоналу; моніторинг рівня задоволеності та залученості; координація програм наставництва та розвитку кар'єри	Положення про систему мотивації персоналу; Положення про КРІ
Взаємодія з іншими підрозділами	Визначена узагальнено, без формалізації процедур взаємодії	Відсутній регламент обміну інформацією між HR, керівниками і підрозділів та фінансовою службою	Встановити регламент взаємодії: погодження КРІ з керівниками підрозділів; передача результатів оцінювання до HR-відділу; узгодження премій з фінансовою службою; участь у комісіях з оцінювання персоналу	Регламент внутрішніх комунікацій; Положення про КРІ; Положення про оплату праці

Продовження табл.2.12

Відповідальність	Відповідальність визначена узагальнено	Не встановлено персональн у відповідальність за результати реалізації мотиваційних програм	Закріпити відповідальність за: коректність розрахунку КРІ; своєчасність проведення оцінювання; підготовку аналітики щодо мотивації персоналу; контроль реалізації програм стимулювання	Посадові інструкції HR-відділу; Положення про КРІ
Контроль результативності	Відсутні чіткі критерії оцінювання діяльності	Не визначено показники ефективності роботи спеціаліста з мотивації персоналу	Запровадити КРІ для посади: рівень залученості персоналу; плинність кадрів; своєчасність проведення оцінювання; охоплення персоналу програмами мотивації; ефективність впроваджених HR-ініціатив	Положення про HR-оцінювання персоналу

Проведений аналіз внутрішніх нормативних документів показав, що чинна система регламентації діяльності відділу по роботі з персоналом не забезпечує повного закріплення функцій, пов'язаних із реалізацією сучасних мотиваційних механізмів. У діючих положеннях та посадових інструкціях недостатньо деталізовано обов'язки щодо підтримки соціально-психологічного клімату, адміністрування КРІ, розвитку кар'єри працівників, наставництва, внутрішньої мобільності та програм підтримки персоналу.

Запропоновані у третьому розділі заходи потребують внесення змін до внутрішніх нормативних документів підприємства. Реалізацію програм матеріального та нематеріального стимулювання доцільно закріпити за відділом по роботі з персоналом, фахівцем із мотивації персоналу, фахівцем з навчання та розвитку персоналу, а також керівниками структурних підрозділів. Начальник відділу по роботі з персоналом має координувати процес упровадження мотиваційних програм, контролювати оцінювання задоволеності персоналу та забезпечувати узгодження HR-заходів із загальною системою управління підприємством.

Оновлення Положення про відділ по роботі з персоналом і посадових інструкцій дозволить формалізувати відповідальність за реалізацію програм

підтримки працівників, управління психологічним кліматом, розвитку кар'єри та впровадження KPI-орієнтованої системи матеріального стимулювання, табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз відповідності посадової інструкції спеціаліста з мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» вимогам реалізації програм матеріального та нематеріального стимулювання

Структура та зміст Положення про відділ	Коментар	Пропозиції з удосконалення (коригування) діючого у БО Положення
За розділом «Функції»	У чинній редакції відсутній перелік функцій щодо реалізації програм підтримки персоналу, розвитку кар'єри та оцінювання психологічного клімату	Доповнити функції відділу напрямами адміністрування KPI-системи, організації наставництва, проведення оцінювання задоволеності персоналу та координації програм підтримки працівників
За розділом «Відповідальність»	Не визначено відповідальних осіб за реалізацію заходів з удосконалення мотиваційної системи	Закріпити відповідальність начальника HR-відділу, фахівця з мотивації персоналу та керівників структурних підрозділів за реалізацію заходів матеріального й нематеріального стимулювання, програм розвитку персоналу та підтримки працівників
За розділом «Взаємодія»	Відсутня регламентація взаємодії між HR-відділом та керівниками підрозділів у процесі реалізації мотиваційних заходів	Визначити механізм взаємодії HR-відділу, фінансового відділу та керівників структурних підрозділів у межах програм преміювання, оцінювання результативності та розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором

Оцінка економічної доцільності запропонованих управлінських рішень ґрунтується на порівнянні прогнозованих вигід із витратами на їх реалізацію. Ключовий результат очікується за рахунок зменшення втрат, що виникають через високу плинність персоналу, оптимізації витрат на підбір і адаптацію нових працівників, а також підвищення продуктивності праці та скорочення непродуктивних витрат робочого часу.

За умов реалізації запропонованих заходів прогнозується зниження рівня плинності кадрів із 15,9% до 11,9–12,9%, тобто на 3–4 відсоткові пункти. За середньооблікової чисельності персоналу 1008 осіб це означає скорочення кількості звільнень орієнтовно на 30–40 працівників на рік:

$$1008 \times 3\% = 30 \text{ осіб};$$

$$1008 \times 4\% = 40 \text{ осіб}.$$

Враховуючи, що середні витрати на пошук, адаптацію, навчання та втрату продуктивності одного нового працівника оцінюються на рівні 25–35 тис. грн, очікуване скорочення витрат становитиме:

$$30 \times 25 = 750 \text{ тис. грн};$$

$$40 \times 35 = 1\,400 \text{ тис. грн}.$$

Отже, економія витрат унаслідок зниження плинності кадрів прогнозується в межах 750–1 400 тис. грн на рік.

Додатковий економічний результат очікується за рахунок підвищення продуктивності праці. У 2025 році продуктивність праці в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» становила 105 097 тис. грн на одного працівника. За чисельності персоналу 1008 осіб навіть часткове підвищення ефективності використання робочого часу та покращення внутрішньої координації дозволить забезпечити приріст продуктивності на 0,015–0,025%. Розрахунок здійснюється таким чином:

$$105\,937\,299 \times 0,015\% = 1\,589,06 \text{ тис. грн};$$

$$105\,937\,299 \times 0,025\% = 2\,648,43 \text{ тис. грн}.$$

Таким чином, додатковий фінансовий ефект від підвищення продуктивності праці може становити 1 589,06–2 648,43 тис. грн.

Окремий результат очікується за рахунок скорочення втрат робочого часу, пов'язаних із внутрішніми комунікаційними проблемами, неузгодженістю дій між підрозділами, адаптацією нових працівників та частковим зменшенням абсентеїзму. Орієнтовно підприємство може скоротити непродуктивні витрати робочого часу на 0,003-0,005% від обсягу доходу:

$$105\,937\,299 \times 0,003\% = 317,81 \text{ тис. грн};$$

$$105\,937\,299 \times 0,005\% = 529,69 \text{ тис. грн}.$$

Сумарний прогнозний економічний результат від реалізації запропонованих заходів становить:

$$1\,400 + 2\,648,43 + 529,69 = 4\,578,12 \text{ тис. грн}.$$

Витрати на реалізацію запропонованих рішень включають впровадження HR-інструментів, навчання керівників, організацію програм наставництва, розвиток системи KPI, проведення внутрішніх опитувань, підтримку цифрових каналів комунікації та матеріальне стимулювання персоналу. Загальна сума витрат визначена у табл. 3.1 та становить 4 225,00 тис. грн.

Чистий економічний результат визначається як різниця між прогнозним ефектом і витратами на впровадження заходів:

$$4\,578,12 - 4\,225,00 = 353,12 \text{ тис. грн.}$$

Показник економічної ефективності розраховується за формулою:

$$E_e = E_f / B,$$

де:

E_ф — економічний ефект;

B — витрати на реалізацію заходів.

Відповідно:

$$4\,578,12 / 4\,225,00 = 1,08.$$

Отримане значення свідчить, що на 1 грн витрат підприємство отримує 1,08 грн прогнозного економічного результату.

Запропоновані зміни впливають не лише на систему мотивації персоналу, а й на окремі показники діяльності підприємства та організаційної структури управління. Очікується зниження коефіцієнта плинності кадрів, підвищення стабільності кадрового складу, покращення внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами та зменшення навантаження на HR-відділ у частині постійного пошуку і адаптації нових працівників. Для організаційної структури управління це означає посилення координаційної ролі відділу по роботі з персоналом, розширення функцій керівників підрозділів у сфері підтримки працівників і розвитку команд, а також підвищення рівня формалізації HR-процесів через оновлення внутрішніх нормативних документів підприємства.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу розглядається як багаторівневий управлінський процес, що поєднує внутрішні потреби працівників і зовнішні стимули, які визначають їхню трудову поведінку. Вона впливає на рівень залученості до виконання професійних обов'язків, результативність роботи та здатність організації досягати стратегічних орієнтирів. У межах сучасних підходів мотиваційний механізм охоплює як матеріальні інструменти впливу (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні чинники (професійний розвиток, соціальні гарантії, організаційний клімат), що разом визначають поведінкову активність працівників.

Системи стимулювання персоналу базуються на поєднанні різних методів оплати праці, які відображають залежність доходу працівника від кількісних та якісних результатів роботи. Тарифні моделі орієнтовані на облік відпрацьованого часу, відрядні підходи передбачають оплату за обсяг виконаних робіт, а комбіновані варіанти поєднують базову винагороду з додатковими виплатами за досягнення встановлених показників. Преміальні механізми виконують функцію додаткового стимулу, коригуючи рівень доходу залежно від ефективності праці, дотримання стандартів якості та перевиконання планових завдань.

Правове та організаційне регулювання оплати праці задає базові правила функціонування системи мотивації на підприємствах. Воно визначає мінімальні гарантії доходу, порядок нарахування заробітної плати, структуру додаткових виплат і механізми соціального захисту працівників. В умовах змін зовнішнього середовища підприємства адаптують підходи до стимулювання, поєднуючи економічні, соціальні та безпекові фактори. Така конфігурація дозволяє підтримувати стабільність трудових колективів, утримувати кваліфікований персонал і забезпечувати безперервність діяльності організації.

Діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2022–2025 роках відображає розширення масштабів операцій при одночасному ускладненні фінансової

ефективності. Дохід від реалізації зріс до 105 937 299 тис. грн (+55,96%), однак собівартість збільшилась швидше - до 97 940 374 тис. грн (+89,77%), що призвело до скорочення валового прибутку до 7 996 925 тис. грн (-50,98%). Чистий фінансовий результат підвищився до 5 138 344 тис. грн (+1344,22%), що відображає вплив додаткових джерел доходу поза операційною діяльністю. Паралельно розширилась ресурсна база: чисельність персоналу зросла до 1 008 осіб, фонд оплати праці - до 1 825 383 тис. грн, середня заробітна плата - до 150 908 грн, продуктивність праці - до 105 097 тис. грн/особа.

Фінансові параметри підприємства залишаються змішаними. Ліквідність утримується на прийнятному рівні (поточна - 150,2%, швидка - 108,8%, абсолютна - 13,0%), однак структура капіталу зміщується в бік боргового фінансування: коефіцієнт автономії знизився до 39,8%, показник боргового навантаження зріс до 17,7. Рентабельність за більшістю індикаторів суттєво знизилась: ROA - 0,5%, рентабельність власного капіталу - 1,2%, чиста маржа - 0,3%, ROTA - 3,7%, що відображає послаблення ефективності використання ресурсів. Система мотивації персоналу має дисбаланс між матеріальними та нематеріальними компонентами: премії скоротилися до 6%, а оцінки соціально-психологічних чинників залишаються низькими (психологічний клімат - 8,04 бала, стиль управління - 9,11 бала), що супроводжується зростанням плинності кадрів до 15,9% і скороченням частки досвідченого персоналу до 57%. Впровадження управлінських змін із фокусом на цифрові інструменти зворотного зв'язку, розвиток кар'єрних можливостей та коучингові практики передбачає витрати 4 225 тис. грн і очікуваний ефект 2 250 тис. грн, що формує короткостроковий від'ємний результат -1 975 тис. грн при коефіцієнті ефективності 0,53, із перспективою стабілізації показників у середньостроковому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ВИК.ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
2. Базаров О. Д. Управління персоналом. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 400 с.
3. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 3(3). С. 46–50.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручн. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
5. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2014. 272 с.
6. Білінська О.П. Еволюційний аспект формування та розвитку підходів до системи оцінки персоналу організації. *Економіка Криму*. 2011. №3 (36). С.103-107.
7. Водолажська Т. О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 364-369.
8. Гольдфарб А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия. *Коммунальное хозяйство городов*. Київ: Техніка, 2014. №59. С. 231-238.
9. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ. *Управління розвитком*. 2011. №6 (82). С. 34-39.
10. Грінько І. М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування : монографія. Київ : НТУУ “КПІ”, 2016. 238 с.
11. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 389 с.

12. Долішній І.М., Колодійчук А.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211–216.
13. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101.
14. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 640 с.
15. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2013. № 7. С. 46–49.
16. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
17. Климчук А. О. Мотивация персонала как составляющая эффективного управления предприятиям. *Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов Одесского национального экономического университета*. 2016. Вып. 1. № 60. С. 135-141.
18. Коленда Н. В. Мотивація працівників як інструмент забезпечення функціонування інноваційних структур. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 14–16 травня 2015 року : до 50-річчя Інженерно-економічного факультету (Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 491-501.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
20. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: «Кондор», 2006. 308 с.
21. Курина Н. С., Ровенская В. В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации. *Вісник ЖДТУ*. 2012. №2 (60). С. 207-211.

22. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 15.5. С. 376–380.
23. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2014. 380 с.
24. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
25. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник. К.: Феміна, 2010. 368 с.
26. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
27. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 2(6). С. 197–203
28. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К., 2015. 346 с.
29. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2012. 351 с.
30. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип.8. Ч.2. С. 315-318.
31. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с.
32. Соколова Н. Г. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ, 2014. 350 с.
33. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2011. №1. С. 29 – 35.
34. ТОВ «ЕКО». URL: <https://www.eko.com.ua/>.
35. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

36. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
37. Чурсіна Л. А., Березовський Ю. В., Тіхосова Г. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. 316 с.
38. Cameron J., Banko K., Pierce, W. Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*. 2001. №24(1). P. 1-44.
39. Hersey P. H., Blanchard K., Johnson D. E. Management of organizational behaviour. NY.: Prentice Hall, 2012. 360 p.
40. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959. 150 с.
41. Ivancevich J., Konopaske R. Organizational behavior and management, 9th ed. NY.: McGraw-Hill, 2010. 672 p.
42. Judge T., Piccolo R., Podsakoff N., Shaw J., Rich B. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal Of Vocational Behavior*. 2010. № 77(2). P. 157-167.
43. Kerzner H. Project Management: a system approach to planning, scheduling, and controlling. NJ.: John Wiley and Sons, 2003. 858 p.
44. Luthans F., Youssef C.M. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management. *Organizational Dynamics*. 2004. № 33(2). P. 143-160.
45. Maslow A. Motivation and Personality. New York: Harper, 1954. 370 с.
46. Mullins L. J., Christie G. Management and organizational behaviour. London: Pearson, 2007. 860 p.
47. Porter L., Lawler E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Irwin, 1968. 320 с.
48. Vroom V. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 280 с.
49. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text>. (дата звернення: 25.04.2026).
50. Мінімальна зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 25.04.2026).

51. Закон України про оплату праці від 24.03.1995 № 108/95-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.04.2026).
52. Закон України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» від 02.12.2021 № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 25.04.2026).
53. Іванчук Н. В. Податкові аспекти формування фонду оплати праці підприємств в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2017. № 5(33). С. 96–101.
54. Інструкція зі статистики заробітної плати. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення: 25.04.2026).
55. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text>. (дата звернення: 25.04.2026).
56. Костюк В. Л. Конституційні принципи трудової правосуб'єктності: науково-правовий аспект // Публічне право. 2014. № 1 (13). С. 151–159.
57. Костюк В. Л. Конституційне право на працю у новітніх умовах сьогодення: науково-правовий аспект [Електронний ресурс] // Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2014. № 2 (10). Режим доступу: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2014/n2/14kvlnpa.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).
58. Рекша А. В. Сучасний стан правового регулювання заохочень державних службовців // Публічне право. 2013. № 3 (11). С. 218–225.
59. Кодекс законів про працю України // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1971. – Додаток до № 50. – Ст. 375.
60. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. С. 339. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.

61. YouControl. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»: досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454383/ (дата звернення: 25.04.2026).
62. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Офіційний сайт компанії. URL: <https://kernel-gas.com.ua/> (дата звернення: 25.04.2026).
63. Мініфін. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності (2025). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2025/> (дата звернення: 06.05.2026).
64. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 02.07.2024).
65. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. Та наук. Ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змінами. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.
66. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 378–384.
67. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 02.07.2024).
68. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 02.07.2024).
69. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 09.07.2024).

70. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3 (79). С.246-252.
71. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. Економічний простір. 2021. № (169). С. 84-91.
72. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481> (дата звернення: 02.05.2026).
73. Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University «KhPI» (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2023. – № 4. – С. 33–38.
74. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Економічний простір. 2021. № 174. С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11>.
75. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 07.05.2026).
76. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 07.05.2026).
77. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 711 с.
78. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.

79. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

80. Маляренко А. В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації // ECONOMICS. 10.04. UDC 331.005.95/.96. DOI: 10.36074/2663-4139.10.04.

81. Мінфін Індекс. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності в Україні : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (дата звернення: 16.05.2026).

82. Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни : аналітична записка / Л. Яценко ; Центр економічних і соціальних досліджень НІСД. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf (дата звернення: 19.05.2026).

83. Міністерство економіки України. Аналітичний матеріал / Міністерство економіки України. Київ, б. р. URL: <https://me.gov.ua/download/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b/file.pdf> (дата звернення: 19.05.2026).

84. Бобро Н. Digital tools as a key element of human resource management technology in the context of the current transformation of higher education institutions / N. Bobro // Київський економічний науковий журнал. 2025. № 11. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-11-5. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/295/288> (дата звернення: 19.05.2026).

85. Хріщева О. Г. Сучасний стан, проблеми та перспективи залучення молоді до аграрного сектору економіки України з урахуванням європейського досвіду. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.13>.

86. Ковальчук С. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2026. – № 129. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>.

87. Петрова І. Л., Тагікіланідамаванді Л. Системна інтеграція робочої сили як механізм збереження людського потенціалу в умовах кризи / І. Л. Петрова, Л. Тагікіланідамаванді // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 82. – С. 250. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-190>.

88. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2026 р. № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80> (дата звернення: 19.05.2026).

89. Середня заробітна плата в Україні у 2025 році : статистичні дані / Index Minfin. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2025/> (дата звернення: 19.05.2026).

90. Мініфін. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності в Україні : статистичні дані. Index Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (дата звернення: 19.05.2026).

91. Немченко Т. А., Коваленко С. В. Вдосконалення цифрових компетенцій як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. С. 89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11>.

92. Opendatabot. Тренд еміграції українців у 2025 році : аналітичні дані / Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/ukrainians-emigration-trend-2025-12> (дата звернення: 19.05.2026).

93. Гітіс Т., Підгора Є., Гітіс І. Прогнозування динаміки попиту та пропозиції на ринку праці України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 268. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-10>.

94. Юридична Газета. Новий розмір мінізарплати: які наслідки для бізнесу : експертна думка / Юридична Газета. – URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/noviy-rozmir-minzarplati-yaki-naslidki-dlya-biznesu.html> (дата звернення: 19.05.2026).

95. Багрім О. Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану. 2025. DOI: <https://doi.org/10.15421/152508>.

96. Індекс інфляції в Україні : статистичні дані / Index Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 19.05.2026).

97. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Кирилюк В. В. Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях/ Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-2>.