

39
10.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



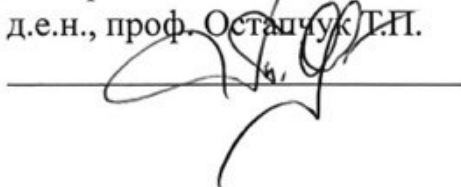
ВАКУЛЕНКО Єлизавета Олександрівна

(здобувач вищої освіти групи ЗМО–22-2с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

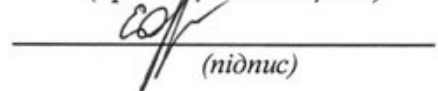
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Орлова К.Є.

(прізвище та ініціали)

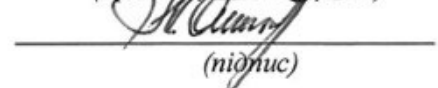


(підпис)

Рецензент

ст. викл. Біляк Т. О.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Вакуленко Є.О. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості мотивації персоналу підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, стимулювання, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, мотивація персоналу.

Annotation

Vakulenko E.O. Improvement of the motivation system of the enterprise personnel. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of motivation of personnel of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: motivation, motivation system, incentive, material incentive, non-material incentive, personnel motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність мотивації персоналу підприємства	6
1.2. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства	28
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства.....	35
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану	52
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу підприємства	63
2.4. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства	71
Висновки до розділу 2.....	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність обраної тематики зумовлена стрімкими трансформаціями в економічному середовищі. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизованих процесів, а також поширення гібридних форм зайнятості вимагають від підприємств переосмислення підходів до управління. Сучасний менеджмент уже не може опиратися на застарілі моделі, адже управлінські процеси стають складнішими, а очікування працівників – більш індивідуалізованими. Сьогодні працівники прагнуть не лише стабільного заробітку, але й можливостей для самореалізації, визнання та гнучкого режиму роботи. У таких умовах мотивація персоналу набуває статусу не другорядного, а стратегічно важливого інструменту формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

В умовах стрімких змін сучасного світу, що охоплюють технологічні, соціальні, економічні та політичні аспекти, підприємствам необхідно оперативно реагувати на нові виклики. Одним із ключових факторів, що забезпечують успіх організації в умовах високої конкурентності, є ефективна система мотивації персоналу. Враховуючи постійні зміни у зовнішньому середовищі, удосконалення методів мотивації стає необхідним для збереження високої продуктивності праці та залучення і утримання кваліфікованих працівників.

Вивчення мотивації, систематизація її видів стали предметом досліджень низки вітчизняних та зарубіжних науковців. Всесвітньо відомими стали дослідження таких науковців, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін., напрацювання яких лягли в основу теорій мотивації праці за їхніми іменами. У вітчизняній економіці праці засади розуміння цього поняття заклали наукові праці Д. Богині, В. Данюка, О. Грішнкової, М. Дороніної, Т. Завіновської, А. Колота та ін. Щодо досліджень останніх років, то сутність мотивації праці розкрито в

роботах Васюти В. і Бульбахи Л., Дашко І., Квасній Л., Солтисик О. та Феदिшина В., Колесник В., Лещенко Л., Климчук А. та Михайлова А., Прохоровської С.; основні напрями її удосконалення – в працях Зайцева В., Зось-Кіор М. та Скидана С.; питанням формування системи мотивації праці та її удосконаленню присвячено роботи Ведернікова М. та співавторів, Оксенюк К., Єпіфанової І. та Панкової В., Єськова О. та Дарченко Н., Ковальнової О. та ін. Водночас, складність та комплексність проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності мотивації персоналу підприємства, визначає актуальність подальших досліджень у даній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на прикладі ПП «Діатом-А».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити зміст та значення мотивації праці персоналу;
- дослідити систему мотивації персоналу підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності системи мотивації працівників підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПП «Діатом-А»;
- здійснити оцінку системи мотивації персоналу підприємства;
- навести напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства;

Об'єктом дослідження є система управління мотивацією підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних

підходів та організаційних засад до формування системи мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань були застосовані методи, що ґрунтуються на системному, структурно-функціональному та факторному підходах. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстракції і конкретизації, порівняння для формулювання визначень на основі узагальнення наукових джерел. Також застосовувалися методи класифікації та систематизації для визначення інструментів соціально-економічних методів мотивації. Для аналізу статистичних даних було використано статистичний та економіко-математичний аналіз, а для вивчення соціальних аспектів застосовувався соціологічний підхід. Графічні методи дозволили здійснити візуальну інтерпретацію матеріалів, а узагальнення дало змогу сформулювати висновки на основі результатів проведеного дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних та закордонних фахівців в галузі економіки, бізнес-адміністрування, менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 81 сторінці друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації персоналу підприємства

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнесу та посилення конкуренції на ринку праці, мотивація персоналу набуває все більшої ваги як фундаментальний елемент системи управління підприємством. Сучасний працівник розглядає свою участь у трудовому процесі не лише як спосіб отримання матеріальної винагороди, а як можливість професійної самореалізації, зростання та відчуття значущості в колективі. Тому мотивація перестає бути виключно інструментом управління продуктивністю й перетворюється на багатофункціональний механізм формування ефективного людського капіталу.

Мотивація персоналу підприємства – це комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до цілеспрямованої, ефективної та ініціативної трудової діяльності в межах стратегічних цілей організації. Вона охоплює процес виявлення, активізації та підтримки зацікавленості працівників у досягненні результатів, що відповідають як їхнім особистим інтересам, так і завданням підприємства [48; 59].

Сутність мотивації розкривається через дві ключові групи теорій – змістовні та процесуальні. Змістовні теорії (зокрема, теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда) акцентують увагу на внутрішніх потребах працівників, таких як потреба у визнанні, безпеці, самореалізації, спілкуванні. Вони пояснюють, *що* саме мотивує людину до дії. Процесуальні теорії (наприклад, теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса, теорія підкріплення Скіннера) зосереджуються на процесі прийняття рішень і поведінкових реакціях працівників на різні стимули – тобто, *як і чому* людина діє певним чином.

В загальному термін «мотивація» використовується для опису атмосфери та умов у робочому середовищі, які впливають на ступінь мотивації працівників. Тобто сюди відносять фактори та умови, які стимулюють чи стримують мотивацію, важливі для досягнення цілей та високої продуктивності. Тому можемо відзначити декілька напрямів у визначенні поняття «мотивація» (рис. 1.1).

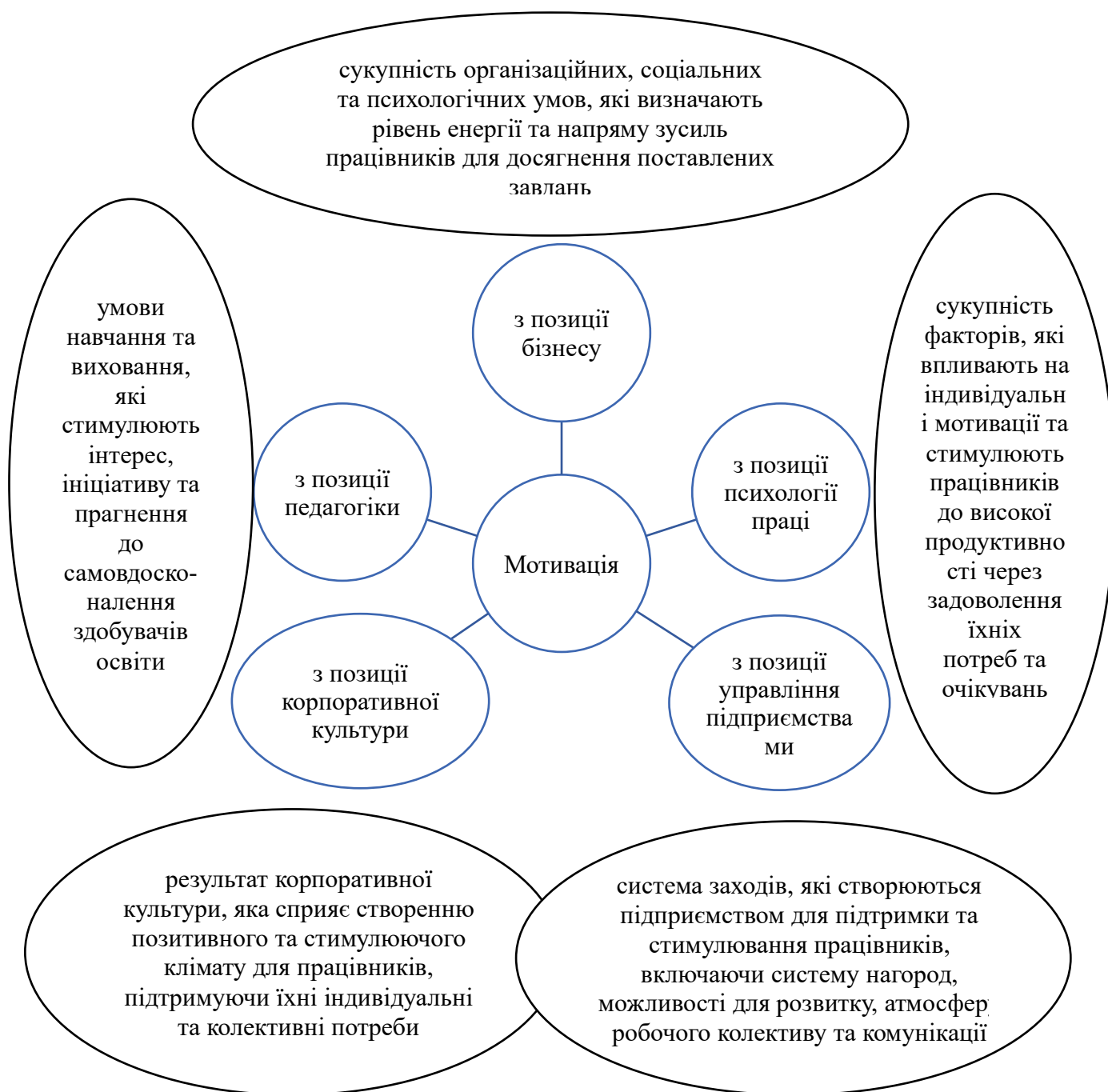


Рис. 1.1. Підходи до тлумачення мотивації

Джерело: сформовано на основі [25; 59, с. 49]

Мотивація персоналу на сучасних підприємствах постає як один із наріжних каменів їхнього успіху, особливо в умовах динамічних змін та трансформації управлінських парадигм. Суспільно-економічне середовище, у якому сьогодні функціонують підприємства, висуває нові вимоги до системи менеджменту, вимагаючи від керівників не лише розуміння глобальних тенденцій, а й здатності оперативно адаптуватися до змін. У цьому контексті мотиваційна складова управління персоналом набуває особливого значення, адже саме вона сприяє розкриттю потенціалу працівників, зміцненню їхньої залученості та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Підприємства, що системно впроваджують сучасні мотиваційні механізми, мають значно вищі шанси на стійкий розвиток, конкурентоспроможність і внутрішню стабільність. З огляду на це, актуальність дослідження мотивації персоналу в контексті новітніх управлінських підходів є беззаперечною.

Огляд науково-практичної літератури свідчить про значну увагу дослідників до проблематики мотивації у зв'язку з кадровою та економічною безпекою підприємств. Так, О. В. Базик зосереджується на моделюванні систем забезпечення кадрової безпеки, що створює передумови для формування ефективного робочого середовища, в якому мотивація відіграє ключову роль [2]. І. Дашко акцентує на понятті кадрової безпеки як важливого чинника управління персоналом, що безпосередньо впливає на рівень мотивації і результативність праці [8].

Теоретичні аспекти економічної безпеки кадрового забезпечення розкривають у своїх роботах І.Ю. Єпіфанова, В.Д. Панкова, наголошуючи на необхідності врахування мотиваційних елементів при формуванні кадрових стратегій [10]. У свою чергу, Зайцев В.С. аналізує кадрову безпеку через призму загальної економічної безпеки підприємства, включаючи мотиваційні стратегії до сфери корпоративної стабільності [13].

Інші дослідники, зокрема О.М. Ковальова, розглядають роль мотивації в процесі реалізації кадрової політики, підкреслюючи її значення для

формування лояльності персоналу [21]. Комплексні методи управління персоналом, адаптовані до сучасних умов, включно з мотиваційними підходами, аналізуються у працях Л. В. Балабанової та О. В. Сардака. Х. В. Жидецька розробляє систему показників для оцінки соціально-трудової безпеки, що має безпосередній вплив на мотивацію працівників. Методологічні підходи до вимірювання лояльності персоналу, як одного з ключових мотиваційних індикаторів, представлені в дослідженні В.І. Колесника [22].

Враховуючи науковий доробок дослідників, варто зазначити, що низка аспектів щодо вдосконалення мотиваційних механізмів у контексті трансформації управлінських парадигм залишається недостатньо розкритою. Саме це й обумовлює актуальність обраної тематики та її важливість у теоретичному і практичному вимірах.

Роль мотивації персоналу суттєво зросла на тлі посиленої конкуренції та зростання вимог до гнучкості управлінських процесів [10; 11]. Підприємства, що прагнуть до лідерських позицій у своїй галузі, вже не можуть покладатися винятково на традиційні методи стимулювання, засновані на системах винагород і покарань. Сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на глибоке розуміння психології, мотиваційних потреб працівників та специфіки їхньої поведінки в колективі.

Мотиваційний компонент управління вже не обмежується матеріальним заохоченням: значно зростає роль нематеріальних факторів, зокрема – створення комфортного робочого середовища, забезпечення можливостей для професійного зростання та особистісного розвитку, залучення персоналу до процесів ухвалення управлінських рішень. Такий підхід відповідає засадам новітніх парадигм менеджменту, в яких домінують принципи колективного інтелекту, партнерської моделі керівництва та горизонтальної взаємодії, що замінює традиційну ієрархічну структуру.

Мотивація у цьому контексті виступає не лише інструментом впливу, а й органічною частиною управлінського циклу, яка забезпечує синергію між

цілями підприємства та інтересами його працівників. Якщо раніше управління базувалося на чітко визначеній вертикалі влади, де ініціатива спускалась «згори вниз», то нині все більшого значення набуває динамічна взаємодія між усіма рівнями організаційної структури, що візуалізовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційної та сучасної парадигми мотивації персоналу

Критерій	Традиційна парадигма	Сучасна парадигма
Мотиваційна основа	Матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси)	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Підхід до працівника	Виконавець завдань	Партнер, носій ідей, учасник процесів
Стиль керівництва	Авторитарний, директивний	Партнерський, коучинговий, адаптивний
Участь у прийнятті рішень	Мінімальна або відсутня	Активна участь, залучення до стратегічних рішень
Організаційна структура	Ієрархічна (вертикальна)	Горизонтальна або змішана структура
Комунікація	Одностороння (зверху вниз)	Дво- або багатостороння, відкрита, прозора
Фокус мотивації	Вимоги керівництва, дотримання правил	Задоволення потреб, розвиток, ініціатива
Оцінка результатів	Формальна (кількісні показники)	Комплексна (включає якісні аспекти: креативність, залученість)
Професійний розвиток	Необов'язковий, за залишковим принципом	Пріоритет: навчання, кар'єрне зростання, менторинг
Корпоративна культура	Формальна, контрольована	Гнучка, ціннісно-орієнтована, підтримувальна

Джерело: сформовано автором на основі [20; 53]

Мотивація як ключовий елемент системи управління персоналом має парадигмальний характер, оскільки ґрунтується на поєднанні двох основних підходів: змістовного та процесуального. Перший орієнтований на виявлення внутрішніх потреб і цінностей працівників – прагнення до самореалізації, визнання, належності. Другий розглядає мотивацію крізь призму зовнішніх чинників – таких як система винагород, санкцій чи визнання результатів. Гармонійне поєднання цих двох підходів дозволяє вибудовувати гнучкі мотиваційні моделі, які не лише відповідають індивідуальним очікуванням працівників, а й слугують досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким

чином, сучасне трактування мотивації передбачає інтеграцію внутрішніх переконань із зовнішніми стимулами для формування ефективної моделі управління персоналом (рис. 1.2).

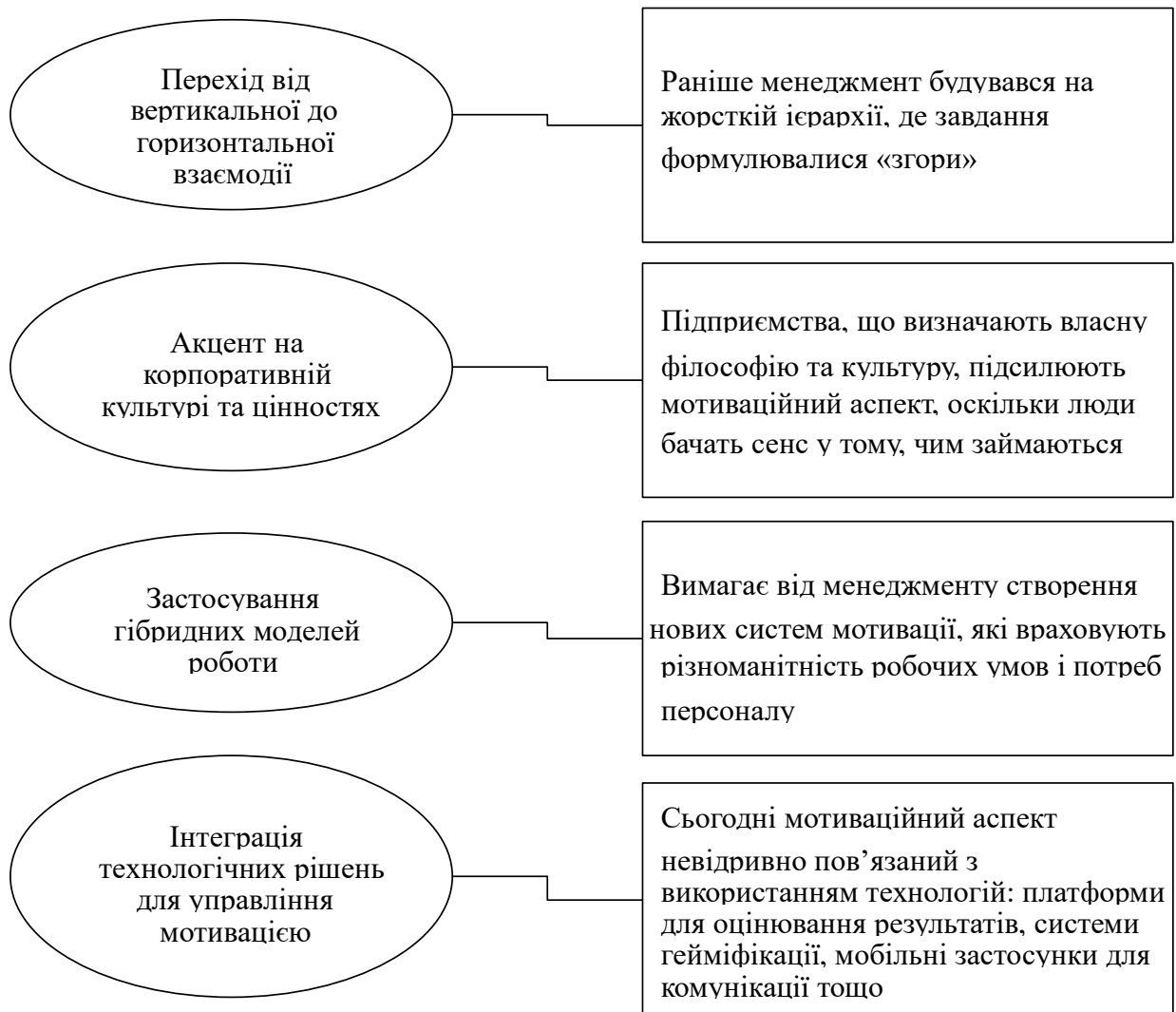


Рис. 1.2. Ключові компоненти системи мотивації персоналу на підприємстві

Джерело: [7]

Значущість мотиваційного інструментарію особливо зростає в умовах підвищеної мобільності на ринку праці [7]. Кваліфіковані фахівці дедалі частіше обирають ті компанії, де можуть не лише реалізувати свій потенціал, а й відчувати ціннісну єдність із командою. За таких умов утримання високопрофесійного персоналу стає пріоритетним завданням для менеджменту [13–14]. Відтак мотивація охоплює не лише фінансові стимули, а й створення атмосфери довіри, розвитку, а також підтримки балансу між професійним навантаженням і особистим життям. Ці чинники набувають

особливої ваги в умовах поширення проектної моделі організації праці, де формується тимчасова команда для виконання конкретних завдань. У такій ситуації традиційні методи, орієнтовані на регламентовану діяльність, часто виявляються неефективними [7].

Натомість у центр уваги виходить динамічна модель мотивації, яка передбачає розвиток командного духу, підтримку ініціативності, зростання рівня довіри між учасниками проекту. Вона сприяє формуванню психологічної залученості працівників і готовності працювати на результат з високою віддачею (рис. 1.3).

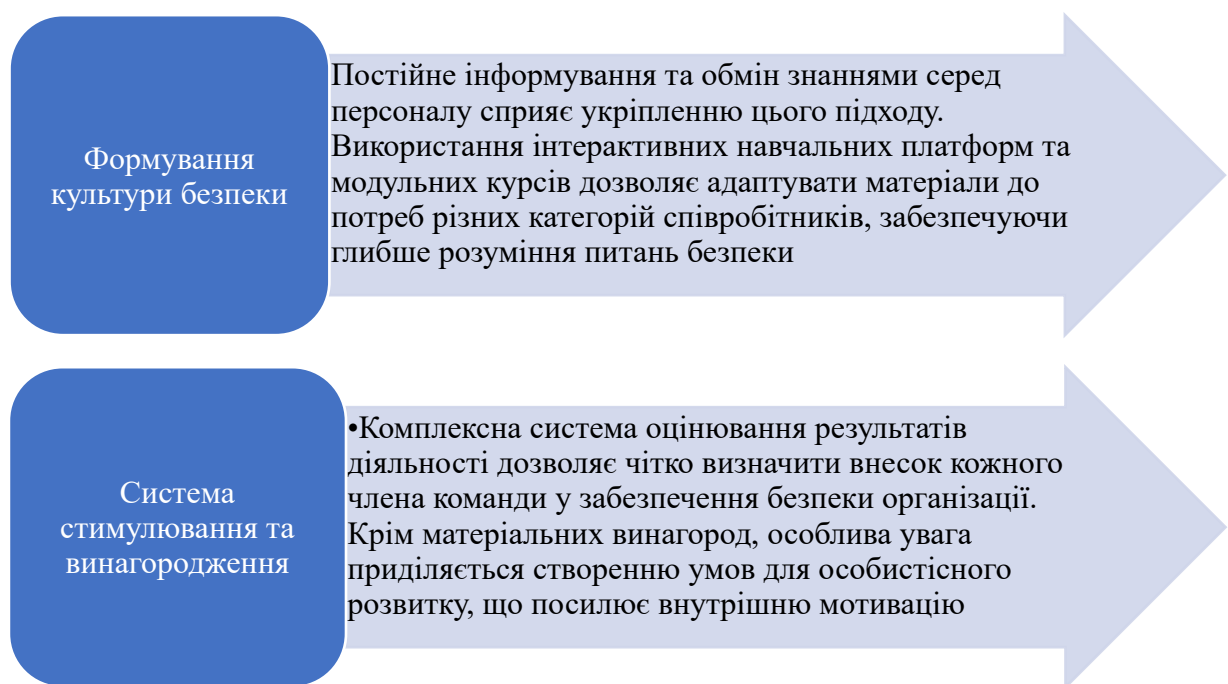


Рис. 1.3. Складові мотиваційного аспекту безпекового розвитку персоналу в контексті трансформацій новітніх парадигм менеджменту

Джерело: [7]

Якщо проаналізувати еволюцію підходів до мотивації у контексті змін управлінських практик, можна простежити поступовий перехід від авторитарної системи впливу до моделей партнерського співробітництва. У межах традиційного менеджменту мотивація базувалася на чіткій ієрархії та контролі. Однак розвиток концепцій лідерства нового покоління привів до переосмислення ролі керівника – з контролера на наставника, координатора,

фасилітатора командної роботи. У новітніх управлінських парадигмах активізуються самоорганізаційні підходи, в яких працівники беруть активну участь у прийнятті рішень і формуванні цілей, а мотивація перетворюється на інструмент колективної відповідальності та розвитку.

У сучасному менеджменті мотивація виконує кілька ключових функцій (рис. 1.4).

ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ			
Стимулювальна – сприяє підвищенню продуктивності та ініціативності працівників	Координаційна – узгоджує особисті цілі працівників із завданнями підприємства	Розвивальна – забезпечує умови для особистісного та професійного зростання	Соціалізуюча – формує корпоративну культуру, командну згуртованість та лояльність до організації

Рис. 1.4. Функції мотивації персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [20; 57]

З огляду на сучасні тенденції, мотивація персоналу дедалі більше пов'язується з нематеріальними стимулами: участь у прийнятті рішень, відкриті комунікації, можливості для розвитку, баланс між роботою та особистим життям. Особливо це актуально для поколінь, які цінують гнучкість, автономність та роботу в організаціях із прозорими цінностями.

Таким чином, мотивація персоналу – це не просто набір заохочень, а цілісна система управлінських дій, яка формує поведінку працівників, їхню залученість та готовність працювати на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективна мотиваційна політика стає важливим чинником збереження конкурентоспроможності, підвищення інноваційного потенціалу та стабільного розвитку організації.

Отже, мотивація персоналу посідає ключове місце в умовах глобальних змін управлінських підходів і зростаючої потреби підприємств у гнучкості та адаптивності. Її значення важко переоцінити, адже ефективна мотиваційна система не лише сприяє постійному вдосконаленню професійних компетенцій,

а й стимулює впровадження інновацій, підвищує рівень залученості працівників та об'єднує команду навколо спільної мети. У сучасних умовах відсутність ефективної мотиваційної політики може призвести до втрати позицій на ринку, зниження ефективності та зупинки в розвитку.

1.2. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Формування ефективної системи мотивації персоналу є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості співробітників та конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах, коли змінюються економічні реалії, технологічні вимоги та соціальні очікування, традиційні методи мотивації вже не є достатніми для досягнення високих результатів. Підприємства, що прагнуть успішно функціонувати та розвиватися на ринку, мають адаптувати свої мотиваційні стратегії до нових викликів і потреб.

Система мотивації персоналу повинна враховувати різноманітність інтересів працівників, їхні професійні амбіції, особисті потреби, а також відповідати стратегічним цілям організації. Вона включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяють формуванню лояльності, ініціативності та професіоналізму працівників. Система мотивації повинна бути гнучкою, щоб відповідати швидко змінюваному бізнес-середовищу, та забезпечувати сталість і стабільність в досягненні корпоративних цілей.

Важливим аспектом є не лише вибір методів і технік мотивації, а й їх інтеграція в загальну стратегію управління людськими ресурсами. Оскільки мотивація має безпосередній вплив на ефективність роботи, здатність підприємства до інновацій і підтримку позитивного іміджу, розробка системи мотивації потребує комплексного підходу, враховуючи всі внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на робочі процеси та культуру організації.

У цьому контексті важливим є аналіз існуючих теоретичних підходів до мотивації, адаптація їх до специфіки конкретного підприємства та створення інтегрованої мотиваційної стратегії, яка б забезпечувала стабільність і стійкість організації на ринку праці.

Мотивація – це певні сили, які змушують людей діяти, наполегливо працювати, досягати встановлених цілей [48]. Дані сили можуть бути зовнішнього та внутрішнього походження, змушувати працівника свідомо чи несвідомо діяти. Роль мотивації є надзвичайно важливою як для окремого співробітника, так і для підприємства у цілому [58].

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [69]. Формування системи мотивації персоналу – складний процес, оскільки торкається питання, що ж спонукає людину до праці визначеної якості.

Кожне підприємство використовує власну систему мотивації персоналу, яка має як переваги, так і недоліки. Недоліки системи мотивації персоналу не дозволяють реалізувати потенціал працівників та гальмують розвиток підприємства.

У сучасній системі управління персоналом мотиваційні інструменти є одним із найважливіших елементів забезпечення ефективності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони поділяються на дві великі групи: матеріальні та нематеріальні, кожна з яких має свої особливості, переваги та сфери застосування.

Виділяють підходи до побудови системи мотивації персоналу: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний, патріархальний.

Класифікація методів мотивації персоналу подана на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: [32]

Матеріальні мотиваційні інструменти традиційно залишаються основним стимулом для більшості працівників. Вони передбачають пряму фінансову винагороду за виконання певних обов'язків або досягнення конкретних результатів. Серед основних матеріальних інструментів слід виділити:

- Основну заробітну плату – стабільний дохід працівника, який гарантує йому певний рівень матеріального забезпечення. Розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника, складності виконуваних завдань та ринкових умов.

- Премії та бонуси – додаткові виплати, що нараховуються за перевиконання планових показників, досягнення особливих результатів або участь у проектах високої важливості. Бонусна система стимулює ініціативність, прагнення до кращих результатів і підвищення особистої відповідальності.

- Соціальні виплати – оплата відпусток, лікарняних, страхування, пенсійні програми, які зміцнюють соціальну захищеність працівників і сприяють підвищенню їх лояльності до роботодавця.

- Матеріальні заохочення – надання подарунків, сертифікатів, можливості користування корпоративним автомобілем чи оплатою додаткових послуг (наприклад, медичного обслуговування, навчання) [32].

Матеріальні інструменти є особливо дієвими тоді, коли потрібно швидко заохотити працівників до виконання конкретних завдань або підвищити загальний рівень залученості в короткостроковій перспективі. Проте лише фінансові стимули не здатні забезпечити довготривалу мотивацію і повну відданість працівників підприємству.

Система мотивації охоплює матеріальну та нематеріальну мотивацію персоналу. Матеріальний спосіб мотивації відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці.

Керівники підприємства застосовують різні методи матеріальної мотивації: заробітну плату, регулярні та нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій, спеціальні індивідуальні винагороди, інші грошові виплати [32]. Доцільно застосовувати й нематеріальні форми мотивації для задоволення внутрішніх, психологічних потреб.

У цьому контексті все більшої ваги набувають нематеріальні мотиваційні інструменти. Вони орієнтовані на задоволення вищих потреб людини – у самореалізації, визнанні, соціальній підтримці та професійному зростанні.

До ключових нематеріальних мотиваційних інструментів належать:

- Визнання і похвала – моральне заохочення, яке формує в працівника почуття значущості й важливості його внеску в загальний результат. Публічне визнання досягнень або персональне звернення керівника із подякою може стати потужним стимулом до подальшої активної роботи.

- Кар'єрний ріст – можливість займати вищі посади, отримувати нові обов'язки та відповідальність. Перспективи професійного розвитку мотивують

працівників інвестувати свої зусилля у тривалий розвиток всередині організації.

- Навчання та підвищення кваліфікації – інвестування у професійне зростання персоналу через тренінги, семінари, внутрішні курси. Це не лише підвищує компетентність працівників, а й зміцнює їхню лояльність, оскільки вони бачать турботу роботодавця про їхній розвиток.

- Створення комфортного робочого середовища – забезпечення фізично зручних та психологічно сприятливих умов праці. Дружня атмосфера в колективі, належне облаштування робочих місць, чітка комунікація та підтримка балансу між роботою і особистим життям значно підвищують задоволення працівників.

- Залучення до прийняття рішень – участь у стратегічних і поточних обговореннях створює відчуття причетності до важливих процесів, що мотивує працівників бути більш відповідальними та ініціативними.

Нематеріальні інструменти, хоч і не завжди дають миттєвий результат, проте мають довготривалий ефект, сприяючи зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри між працівниками та керівництвом, а також формуванню стійкого позитивного іміджу підприємства.

Варто підкреслити, що найефективніші мотиваційні системи базуються на комбінації матеріальних і нематеріальних інструментів. Такий підхід дозволяє не лише задовольнити базові потреби працівників, а й розкрити їхній внутрішній потенціал, підтримуючи бажання до розвитку та інновацій.

Таким чином, правильний вибір і грамотне поєднання різних мотиваційних інструментів стає одним із ключових чинників забезпечення успішної роботи персоналу та стабільного розвитку підприємства [42].

Під нематеріальною мотивацією персоналу варто розуміти заохочення до продуктивної роботи, які не видаються у формі готівкових чи безготівкових грошей, проте потребують від підприємства інвестицій у якість робочої сили.

Методи нематеріальної мотивації диференціюють залежно від статі працівника, соціального статусу, віку та психологічних особливостей.

Методами нематеріальної мотивації є:

- мотиваційні наради;
- вітання з іменинними датами;
- публічна похвала старанних працівників;
- комфортні умови роботи;
- гнучкий графік;
- додаткові вихідні;
- можливості для професійного зростання;
- комфортні умови роботи;
- пільгове харчування;
- надання знижок за продукцію підприємства.

Кожен працівник є унікальною особистістю, що має власні потреби та мотиви щодо своєї професійної діяльності. Саме тому під час розробки системи мотивації важливо пам'ятати: універсального підходу до стимулювання персоналу не існує. Найефективнішою є така мотиваційна система, яка поєднує різні методи впливу, враховуючи як особисті інтереси працівників, так і специфіку діяльності підприємства.

Рациональне застосування мотиваційних інструментів забезпечує низку переваг: зростання продуктивності праці, поліпшення якості виконання завдань, формування міцної корпоративної культури, посилення відповідальності серед персоналу та зменшення рівня кадрової плинності.

Створення ефективної системи мотивації має ґрунтуватися на таких принципах, як комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, орієнтація на кінцевий результат, керованість і гнучкість.

При цьому важливо враховувати такі складові мотиваційного процесу, як стиль управління, рівень соціального пакета, корпоративну культуру та систему оплати праці. Базовими елементами, які визначають поведінку працівника, є потреби, мотиви, інтереси та стимули.

Основні етапи формування мотиваційної системи на підприємстві наведено на рис. 1.6.

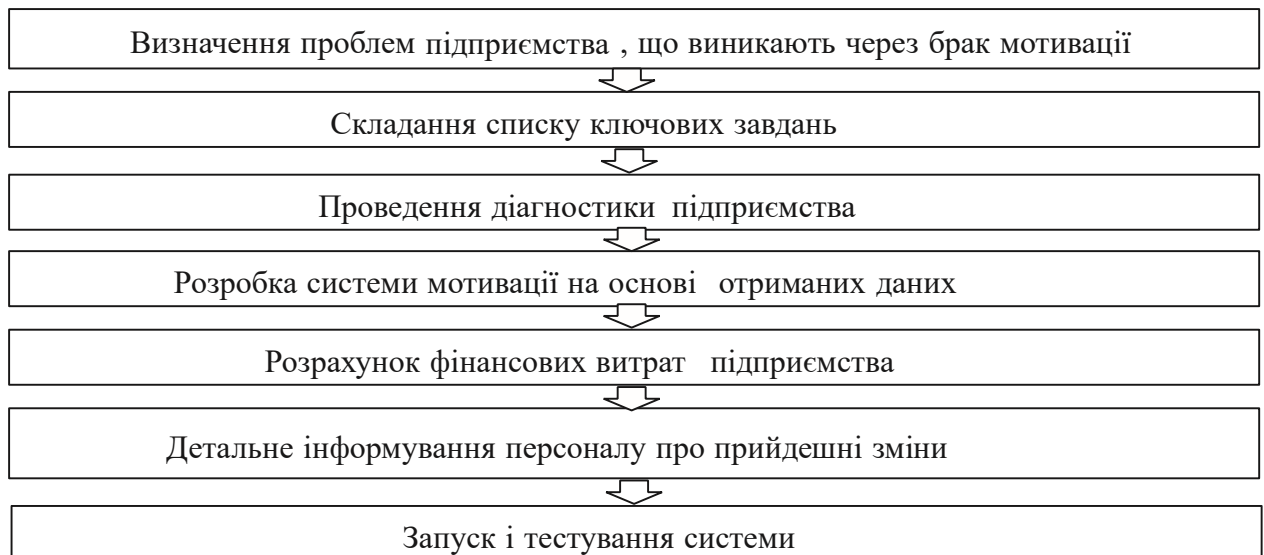


Рис. 1.6. Етапи мотиваційної системи підприємства

Джерело: [32]

Через правильну організацію мотиваційного процесу керівництво підприємства може залучати висококваліфікованих фахівців, ефективно досягати стратегічних цілей, мінімізувати втрати персоналу, поліпшувати психологічний клімат у колективі та зміцнювати командну взаємодію.

Крім того, для підтримки дієвості мотиваційної системи необхідно регулярно проводити моніторинг, який охоплює аналіз чинної мотиваційної політики, оцінку мотиваційних установок працівників, вивчення якісного складу персоналу та своєчасне внесення змін до мотиваційних механізмів.

Важливо, щоб у процесі формування мотиваційної політики брали участь усі рівні управління та персоналу. Такий підхід дозволить створити ефективну, всеосяжну систему мотивації, що відповідатиме стратегічним завданням підприємства, його місії та стадії життєвого циклу розвитку.

Формування системи мотивації персоналу на підприємстві передбачає створення ефективного мотиваційного середовища, яке безпосередньо залежить від методів управління, що застосовує керівництво, а також від загального підходу до стимулювання працівників. Від того, які саме методи мотивації обираються, залежить атмосфера в колективі, продуктивність роботи та загальний рівень залученості співробітників у досягнення цілей

підприємства.

Оскільки в економічній літературі відсутня єдина усталена класифікація мотиваційного середовища, доцільно запропонувати власний підхід, що дозволяє краще зрозуміти його суть. За напрямом впливу умов та чинників на підприємстві мотиваційне середовище може бути поділене на позитивне та негативне.

Позитивне мотиваційне середовище виникає за наявності сприятливих умов, що підтримують задоволеність працівників, сприяють розвитку їхнього потенціалу та стимулюють прагнення досягати високих результатів. Основними його характеристиками є:

- активна підтримка з боку керівництва, визнання досягнень та створення можливостей для розвитку;
- справедливе оцінювання праці, прозорі правила винагородження та кар'єрного зростання;
- стимулювання професійного розвитку та навчання;
- забезпечення гнучких умов праці для підтримання балансу між роботою та особистим життям;
- формування сильної корпоративної культури, яка об'єднує інтереси працівників і стратегічні цілі підприємства [43].

Позитивне середовище є основою формування лояльного колективу, готового активно розвивати підприємство та впроваджувати інновації.

Негативне мотиваційне середовище, навпаки, формується внаслідок факторів, що знижують задоволеність працівників і створюють напружену атмосферу в колективі. Основними його ознаками є:

- ігнорування внеску співробітників, відсутність системи визнання та заохочення;
- несправедливість у розподілі обов'язків, винагород або можливостей для розвитку;
- обмеження професійного зростання та відсутність перспектив кар'єрного руху;

- надмірні навантаження, постійний стрес і відсутність турботи про добробут працівників;
- токсична атмосфера, прояви неповаги, конфліктність і низький рівень внутрішньої комунікації.

Таке середовище негативно впливає на ефективність діяльності підприємства, підвищує плинність кадрів і погіршує його імідж на ринку праці.

Ще однією важливою характеристикою мотиваційного середовища є динаміка змін стимулів, які впливають на персонал. Залежно від частоти змін і адаптивності системи мотивації середовище можна поділити на статичне та динамічне [59].

Статичне мотиваційне середовище характеризується стабільністю умов мотивації. Методи заохочення, структура винагород та основні управлінські підходи залишаються незмінними протягом тривалого часу. Це може бути ефективним для підприємств зі сталою організаційною культурою, але також несе ризик зниження мотивації у разі зміни очікувань працівників або ринкових умов.

Динамічне мотиваційне середовище, навпаки, передбачає постійне оновлення мотиваційних інструментів залежно від потреб працівників, ситуації на ринку праці та стратегічних змін у діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на нові виклики та забезпечувати високий рівень залученості персоналу.

Таким чином, при формуванні системи мотивації на підприємстві важливо враховувати не тільки види стимулів, а й загальне мотиваційне середовище, яке вони створюють. Оптимальним є створення позитивного та динамічного середовища, яке підтримуватиме бажання працівників розвиватися разом із підприємством, сприятиме досягненню його стратегічних цілей та забезпечить стійкий успіх на конкурентному ринку.

Формування системи мотивації персоналу на підприємстві потребує врахування характеру мотиваційного середовища, яке може бути статичним

або динамічним залежно від особливостей управлінських рішень і організаційної культури.

Статичне (стабільне) мотиваційне середовище має свої характерні риси:

- Фіксовані винагороди: рівень заробітної плати, премій та інших заохочень встановлюється один раз і змінюється дуже рідко;
- Обмежені можливості кар'єрного розвитку: відсутність активних програм професійного росту сприяє виникненню відчуття стагнації серед працівників;
- Низька інноваційність та гнучкість: система мотивації практично не змінюється, що призводить до поступового зниження відповідності мотиваційних інструментів реальним потребам персоналу;
- Сталий підхід до оцінки результатів: критерії визначення досягнень залишаються незмінними впродовж тривалого часу [59].

Варто зазначити, що статичне середовище може мати свої переваги: воно забезпечує передбачуваність і стабільність, що позитивно впливає на працівників, які цінують сталість. Водночас така система часто не задовольняє потреби співробітників, орієнтованих на постійний розвиток, і може призводити до зниження мотивації та залученості. Тому важливо підтримувати баланс між стабільністю й готовністю до змін, щоб зберігати продуктивність персоналу на належному рівні.

Динамічне мотиваційне середовище є проявом гнучкого й адаптивного підходу до управління персоналом. Воно базується на постійній модернізації методів стимулювання та швидкому реагуванні на зміну внутрішніх і зовнішніх умов. Основними ознаками динамічного середовища є:

- Гнучка система винагород: перегляд заробітних плат, премій та інших видів матеріального заохочення залежно від особистих досягнень працівників;
- Розвинена система кар'єрного росту: можливості для професійного навчання й кар'єрного просування постійно адаптуються до нових викликів і змін у стратегії підприємства;

– Інноваційні мотиваційні інструменти: використання нестандартних форм заохочення, персоналізованих систем мотивації, що враховують індивідуальні потреби співробітників;

– Активний моніторинг мотиваційних процесів: регулярна оцінка ефективності мотиваційних заходів та їх своєчасна корекція відповідно до нових потреб підприємства та змін на ринку праці [59].

У сучасних умовах розвитку бізнесу саме динамічне мотиваційне середовище є запорукою ефективного управління персоналом. Швидкість змін в економічному середовищі вимагає від підприємств гнучких рішень і готовності адаптувати свої системи стимулювання для підтримки високого рівня зацікавленості працівників.

Таким чином, на основі запропонованої класифікації мотиваційного середовища можна виділити його базові компоненти, які доцільно представити у вигляді узагальнюючої таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні складові мотиваційного середовища та їх характеристика

Складова	Опис	Характеристики
Матеріальна компонента	Орієнтована на матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, бонуси, акції, пакети акцій
Нематеріальна компонента	Орієнтована на нематеріальні стимули	Похвала, визнання, можливості для розвитку, гнучкий графік, відпустки
Професійна компонента	Спрямована на розвиток навичок та кар'єрне зростання	Навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, стажування
Командна компонента	Спрямована на досягнення спільних цілей та підтримку командної роботи	Тімбілдінг, командні заходи, спільні проекти, групові нагороди
Інноваційно-креативна компонента	Орієнтована на підтримку та винагородження творчого підходу до роботи	Спеціальні проекти, конкурси ідей, бонуси за інновації
Соціальна компонента	Спрямована на задоволення соціальних потреб працівників	Заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, соціальні заходи
Стрес-компонента	Спрямована на забезпечення комфортного та здорового робочого середовища	Програми здоров'я та фітнесу, психологічна підтримка, гнучкий робочий графік, програми запобігання стресовим ситуаціям та ефективного виходу з них

Джерело [59, с. 51]

Слід також зауважити, що представлена класифікація є узагальненою, адже на практиці специфіка мотиваційного середовища може суттєво відрізнятися залежно від індивідуальних характеристик працівників, корпоративної культури та стратегічних орієнтирів підприємства. Тому ефективна система мотивації має враховувати різноманіття мотиваційних потреб і гнучко адаптуватися до змінних умов.

На формування мотиваційного середовища істотно впливають різноманітні фактори, які можна розподілити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства, однак мають суттєвий вплив на його внутрішні процеси мотивації. До них можна віднести стан економіки, рівень безробіття, законодавчі зміни, конкурентне середовище тощо. Внутрішні фактори виникають безпосередньо всередині підприємства і формуються через управлінські рішення керівництва, організаційну культуру, політику мотивації та взаємодію в колективі. При цьому внутрішні фактори формуються як діями керівників, які обирають конкретні форми стимулювання, так і реакцією працівників на запропоновані мотиваційні стимули.

Для більш наочного представлення, основні фактори формування мотиваційного середовища можна згрупувати у відповідну таблицю (табл. 1.3), з подальшою їх характеристикою.

Таблиця 1.3

Фактори формування мотиваційного середовища на підприємстві

Групи факторів	Фактори всередині групи	Коротка характеристика
1	2	3
Зовнішні	Економічні умови	Економічна стабільність або нестабільність, інфляція, безробіття, фінансова ситуація в країні можуть впливати на розмір заробітної плати та використовувані винагороди
	Конкуренція на ринку праці	Наявність або відсутність конкуренції за кваліфікованими працівниками може впливати на необхідність підвищення заробітної плати та надання інших переваг відносно конкурентів

1	2	3
	Соціально-економічне середовище	Специфіка соціально-економічного середовища, культурні особливості та цінності, що існують у суспільстві, можуть впливати на очікування працівників щодо роботи та системи винагород
	Законодавче регулювання	Законодавство у сфері праці, права працівників та регулювання бізнес-процесів можуть визначати структуру та умови праці, включаючи винагороду та певні пільги, додаткові переваги тощо
	Технологічні зміни	Впровадження нових технологій може впливати на характер роботи, вимоги до кваліфікації працівників та створювати нові можливості для розвитку
	Глобалізація	Умови глобального ринку можуть впливати на ступінь конкуренції, на формування вимог щодо наявності міжнародного досвіду та високої мобільності працівників
	Громадська думка та імідж підприємства	Сприйняття громадськістю та імідж підприємства можуть впливати на те, як працівники сприймають свою роботу, та на налаштованість до досягнення загальнокорпоративних цілей
	Політичні події	Політичні зміни, такі як нові правила або реформи, можуть мати вплив на бізнес-середовище та мотивацію працівників
Внутрішні	Корпоративна культура	Культура підприємства має значущий вплив на мотивацію працівників. Якщо вона сприяє взаєморозумінню, визнанню досягнень і сприяє розвитку, то це може позитивно впливати на мотивацію
	Лідерство та стиль управління	Спосіб, яким керівництво взаємодіє з працівниками, визначає тон та атмосферу на робочому місці. Ефективне лідерство, що стимулює та заохочує, може сприяти позитивній мотивації
	Методи винагород та визнання	Системи винагород, які включають заробітну плату, бонуси, премії, а також системи визнання та похвали впливають на те, як працівники сприймають свою роботу та чи відчують себе цінними для підприємства
	Можливості для розвитку	Пропозиції для професійного зростання, навчання та розвитку навичок можуть стати важливим фактором мотивації
	Організаційна структура	Гнучка та прозора організаційна структура може сприяти позитивній мотивації, надаючи працівникам більше можливостей для участі та впливу
	Соціально-психологічний клімат	Спілкування та взаємодія між колегами та керівництвом може визначати соціально-психологічний клімат, що впливає на комфорт та задоволення на роботі
	Ефективні комунікації	Якість комунікацій впливає на розуміння мети та цілей підприємства, а також надає працівникам необхідну інформацію для виконання завдань
	Поділюваність місії та стратегії підприємства	Якщо працівники відчують, що їхня праця спрямована на досягнення важливих цілей підприємства (які вони поділяють), це може бути мотивуючим фактором

Отже, зовнішні фактори визначають загальні умови, у яких функціонує підприємство, і значною мірою впливають на формування потреб та очікувань працівників. Тому при розробці систем мотивації та управлінських стратегій керівництву необхідно обов'язково враховувати ці чинники. Водночас глибоке розуміння внутрішніх факторів та їх взаємозв'язків дозволяє підприємству формувати таке мотиваційне середовище, яке буде максимально відповідати як стратегічним завданням організації, так і індивідуальним потребам персоналу.

Процес мотивації, незалежно від середовища функціонування підприємства, напрямів його діяльності та специфічних особливостей функціонування, є органічною складовою процесу управління. Підхід до функції мотивації на підприємстві як до процесу має на меті тривалість його в часі та просторі, а також виокремлення певних етапів. Узагальнюючи погляди різних науковців, можна представити весь процес мотивації у послідовності наступних етапів (рис. 1.7).

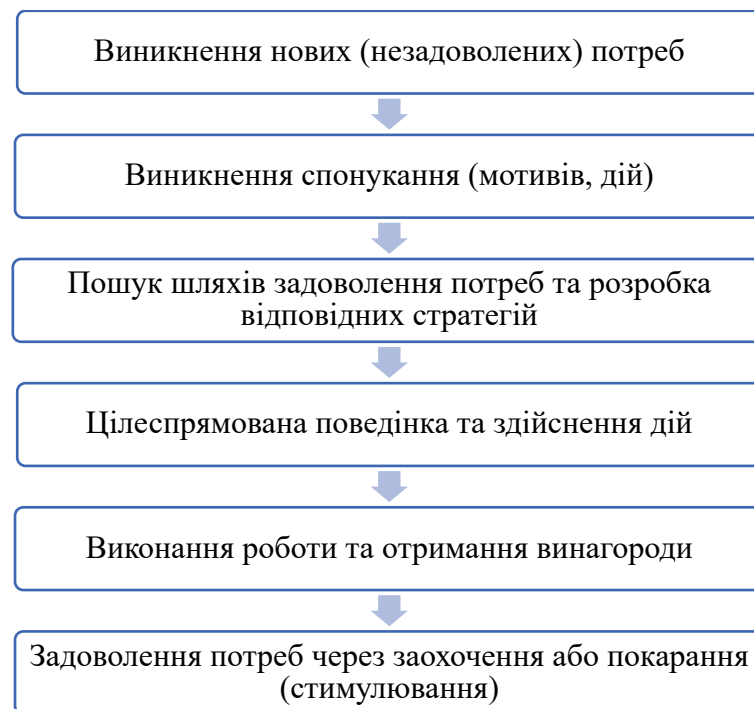


Рис. 1.7. Схема мотиваційного процесу в системі управління

Джерело: [65]

Згідно з рис. 1.7, мотиваційний процес завжди має орієнтацію на досягнення конкретної мети. Керівники сприймають цілі працівників як ключові стимули, що сприяють залученню особистості до активної діяльності.

Задоволення потреб відбувається шляхом реалізації певних дій, у результаті чого формується цілеспрямована поведінка. В умовах воєнного стану особливої важливості набуває адаптація мотиваційних заходів відповідно до актуальних потреб і цілей працівників, що є критично важливими на поточному етапі розвитку підприємства [65].

Формування ефективної системи мотивації персоналу є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства в умовах сучасної конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища. Правильно побудована мотиваційна система дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але й забезпечити залученість працівників, розвиток їхнього потенціалу, покращення корпоративної культури та зміцнення репутації підприємства як привабливого роботодавця. Важливо, щоб система мотивації була комплексною, динамічною та відповідала як стратегічним цілям підприємства, так і індивідуальним потребам персоналу.

Успішне впровадження системи мотивації вимагає від керівництва постійного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, гнучкого підходу до методів заохочення та врахування змін у мотиваційних установках працівників. Важливу роль відіграє також регулярний моніторинг результативності мотиваційних заходів і своєчасне їх коригування. Саме завдяки такому підходу підприємство зможе не тільки втримувати цінних співробітників, а й створювати умови для їхнього професійного зростання, інноваційної активності та досягнення високих результатів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства

Оцінка ефективності системи управління мотивацією працівників є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства. Від ефективності мотиваційної політики залежить не лише рівень залученості персоналу до виконання корпоративних цілей, а й кінцеві результати

діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Тому формування методичних засад оцінювання мотиваційної системи дозволяє своєчасно виявляти її сильні та слабкі сторони, приймати обґрунтовані управлінські рішення та удосконалювати підходи до стимулювання працівників [73].

Методична база оцінки ефективності системи мотивації має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає аналіз як кількісних, так і якісних показників. До основних критеріїв відносять рівень задоволеності працівників, продуктивність праці, кадрову стабільність, ступінь досягнення індивідуальних та колективних цілей, рівень інноваційної активності тощо. Важливим є також порівняння поточних результатів з установленими цілями та стандартами, а також визначення впливу мотиваційних заходів на фінансово-економічні показники підприємства. Правильний вибір методів і показників забезпечує об'єктивність оцінки та дозволяє ефективно управляти мотиваційною складовою діяльності персоналу.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу має спиратися на низку принципів, дотримання яких забезпечує об'єктивність, повноту та практичну цінність результатів. Основні принципи такої оцінки наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи оцінки ефективності системи мотивації персоналу

№	Принцип	Характеристика
1	2	3
1	Комплексність	Оцінювання має охоплювати всі аспекти мотиваційної системи – матеріальні, нематеріальні, організаційні, соціально-психологічні складові. Це дозволяє врахувати різноманіття факторів, які впливають на мотивацію працівників і кінцеві результати діяльності підприємства.
2	Об'єктивність і достовірність	Інформація для оцінки повинна бути точною, правдивою та незалежною від суб'єктивних суджень. Неупереджене оцінювання сприяє правильному розумінню сильних і слабких сторін мотиваційної системи.
3	Системність	Оцінка має розглядати мотиваційну систему як частину загальної системи управління підприємством, враховуючи взаємозв'язки між різними підсистемами (кадровою, фінансовою, інноваційною тощо).

1	2	3
4	Динамічність	Оцінювання повинно здійснюватися з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Система мотивації має відповідати актуальним умовам ринку праці, економічній ситуації та стратегії організації.
5	Орієнтація на результат	Основна мета оцінки – виявити реальний вплив мотиваційної системи на досягнення цілей підприємства, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та кадрової стабільності.
6	Врахування індивідуальних потреб працівників	Оцінка повинна показувати відповідність мотиваційних заходів очікуванням і потребам працівників різних категорій, що сприяє кращій адаптації мотиваційних інструментів.
7	Періодичність	Оцінювання має проводитися регулярно для своєчасного виявлення змін у настроях персоналу та корекції мотиваційних стратегій відповідно до нових умов.

Джерело: сформовано автором на основі [10; 61; 69]

Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві доцільно використовувати комплекс різних методів. Кожен метод має свої особливості, переваги та обмеження, тому їхнє комбіноване застосування дозволяє отримати більш повну картину стану мотиваційного середовища та результативності впроваджених заходів. Основні методи оцінки наведені у табл. 1.5.

Таким чином, застосування різних методів оцінки дозволяє комплексно аналізувати ефективність системи мотивації персоналу. Отримані результати дають змогу вчасно виявляти проблемні зони, удосконалювати мотиваційні механізми та підвищувати загальну ефективність роботи підприємства. Комплексний підхід до оцінювання ефективності системи мотивації надає можливість всебічно оцінити особливості стимулювання персоналу.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу є складним та багатоетапним процесом, який вимагає системного підходу, чіткої організації робіт і залучення як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. Успішність оцінювання значною мірою залежить від правильної послідовності дій, що дозволяє отримати об'єктивні результати та забезпечити подальше вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності мотивації персоналу

№	Метод	Сутність методу
1	Анкетування та опитування працівників	Збір інформації про рівень задоволеності працівників умовами праці, системою винагород, можливостями розвитку.
2	Співбесіди та інтерв'ю	Поглиблений аналіз мотиваційних очікувань та проблем шляхом особистих або групових бесід із працівниками.
3	Оцінка рівня текучості кадрів	Визначення частоти звільнень для оцінки спроможності системи мотивації утримувати персонал.
4	Аналіз продуктивності праці	Вимірювання змін результативності праці працівників у відповідь на застосування мотиваційних заходів.
5	Оцінка залученості персоналу	Використання спеціальних індексів та опитувальників для оцінки рівня емоційної прив'язаності працівників до підприємства.
6	Порівняльний аналіз витрат і результатів	Співставлення витрат на мотивацію з фактичним приростом продуктивності чи іншими досягненнями.
7	SWOT-аналіз мотиваційної системи	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері мотивації.
8	Метод експертних оцінок	Оцінка ефективності мотиваційної системи за участі кваліфікованих експертів.
9	Бенчмаркінг	Порівняння мотиваційних практик підприємства з кращими практиками інших організацій.
10	Оцінка корпоративної культури	Визначення рівня відповідності корпоративної культури мотиваційним цілям підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [10; 61; 69]

У загальному вигляді процес оцінки ефективності мотивації персоналу можна поділити на декілька основних етапів:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі визначаються мета, завдання та об'єкт оцінювання. Формується робоча група, розробляється план проведення оцінки, обираються методи збору інформації. Важливо також встановити критерії та показники, за якими буде здійснюватися аналіз мотиваційної системи.

2. Збір інформації. Здійснюється накопичення необхідних даних за допомогою анкетування, інтерв'ю, аналізу статистичних показників, опитування персоналу або експертних оцінок. Збір інформації має охоплювати як кількісні, так і якісні параметри мотивації: рівень задоволеності працівників, продуктивність праці, рівень залученості та інші характеристики.

3. Обробка та аналіз отриманих даних. На основі зібраної інформації проводиться обробка результатів: розраховуються показники, здійснюється порівняльний аналіз фактичних даних із встановленими критеріями ефективності. Важливо виявити сильні та слабкі сторони існуючої мотиваційної системи, визначити основні проблеми та чинники, що впливають на рівень мотивації працівників.

4. Формулювання висновків та рекомендацій. На основі аналізу розробляються практичні рекомендації щодо покращення мотиваційної системи. Висновки повинні бути чіткими, обґрунтованими та спрямованими на підвищення мотивації, продуктивності праці, кадрової стабільності та залученості персоналу.

5. Впровадження змін та моніторинг результатів. На цьому етапі підприємство здійснює впровадження запропонованих заходів і встановлює механізм подальшого моніторингу. Регулярне відстеження результатів допомагає оперативно коригувати мотиваційні стратегії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, поетапне проведення оцінки мотивації персоналу забезпечує цілісний підхід до аналізу існуючих механізмів стимулювання, сприяє їх вдосконаленню та дозволяє підтримувати високий рівень зацікавленості та залученості працівників у діяльність підприємства.

Оцінка ефективності мотиваційної системи персоналу передбачає використання різних показників, які відображають як економічні результати, так і соціально-психологічний стан колективу. Для більшої зручності такі показники групуються за основними напрямками.

Таким чином, застосування системи різнопланових показників дозволяє отримати комплексне уявлення про стан мотивації персоналу та своєчасно вживати заходів для її вдосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Нижче наведена табл. 1.6, яка узагальнює основні групи та конкретні показники оцінки ефективності мотивації персоналу.

Таблиця 1.6

Показники оцінки ефективності мотивації персоналу

Група показників	Конкретні показники	Характеристика
Економічні показники	- Продуктивність праці - Рентабельність праці - Зростання обсягів виробництва	Відображають фінансовий ефект від підвищення мотивації персоналу
Кадрові показники	- Плинність кадрів - Рівень текучості персоналу - Середній стаж роботи працівників	Оцінюють стабільність та задоволеність працівників роботою
Соціально-психологічні показники	- Рівень задоволеності працівників - Ступінь залученості у діяльність підприємства - Кількість внутрішніх конфліктів	Відображають морально-психологічний клімат у колективі
Показники розвитку персоналу	- Кількість працівників, що пройшли навчання - Частка працівників, які отримали підвищення кваліфікації	Показують інвестиції в розвиток кадрів та можливості кар'єрного зростання
Організаційні показники	- Відсоток виконання планів індивідуального розвитку - Рівень залучення до корпоративних програм	Свідчать про ефективність організаційних мотиваційних заходів

Джерело: сформовано автором на основі [66; 67]

Оцінка ефективності мотивації персоналу під час війни є складним і важливим процесом, який вимагає врахування зміненої ситуації та особливостей, що виникають в умовах кризових явищ. Війна суттєво змінює як зовнішнє середовище, так і внутрішню ситуацію на підприємствах, тому оцінка мотивації в таких умовах повинна орієнтуватися на специфічні фактори, пов'язані з безпекою, психологічним станом працівників, економічною ситуацією та можливістю збереження кадрового потенціалу.

Основні аспекти оцінки мотивації персоналу в умовах війни:

1. Адаптація до нових реалій. Під час війни підприємства часто стикаються з необхідністю адаптації мотиваційних інструментів до нових умов. Це може включати зміну форм роботи (наприклад, віддалена або гнучка робота), підвищення рівня безпеки для працівників та забезпечення стабільності в умовах економічної нестабільності.

2. Психологічна підтримка та стабільність. Війна спричиняє стресові ситуації для багатьох працівників, що потребує від керівництва особливої

уваги до психологічного клімату в колективі. В таких умовах важливо оцінювати не лише зовнішні фактори мотивації, але й рівень психологічної підтримки, що надається працівникам, а також наявність програм, спрямованих на зниження стресу та підтримку морального духу.

3. Підтримка та винагорода. Війна часто вимагає від працівників додаткових зусиль, тому мотиваційні стратегії повинні бути орієнтовані на підтримку та заохочення. Показники оцінки можуть включати гнучкість у винагородах, виплати на основі індивідуальних досягнень, компенсації за ризики або допомогу в складних ситуаціях.

4. Організаційна стабільність. В умовах війни важливо оцінювати не лише ефективність внутрішніх мотиваційних механізмів, але й рівень стабільності самої організації. Це включає в себе оцінку кадрової стабільності (плинність кадрів, кількість звільнень), а також здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

5. Комунікація та лідерство. Війна вимагає від керівництва активної і чіткої комунікації з працівниками. Тому важливо оцінювати ефективність комунікаційних каналів, рівень прозорості рішень та здатність лідерів підтримувати команду через складні часи.

6. Соціальна відповідальність підприємства. Оцінка мотивації в умовах війни також повинна включати соціальну відповідальність підприємства перед своїми працівниками та суспільством. Залучення до волонтерської діяльності, підтримка біженців, сприяння соціальній ініціативі можуть бути важливими аспектами мотивації, особливо якщо підприємство підтримує спільноту в ці складні часи.

Усі ці аспекти оцінки мотивації допомагають адаптувати управлінські стратегії до вимог воєнного часу, забезпечуючи належний рівень підтримки працівників і стійкість організації в умовах кризової ситуації.

Оцінка ефективності системи управління мотивацією працівників є ключовим елементом управлінського процесу на підприємстві. Вона дозволяє не лише визначити рівень досягнення поставлених цілей, але й адаптувати

мотиваційні стратегії відповідно до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Методичні засади оцінки ефективності включають використання комплексних підходів, які враховують матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні складові мотивації, об'єктивність оцінок, системність та орієнтацію на результат.

Важливим є також врахування індивідуальних потреб працівників та періодичність оцінки, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати систему мотивації. В умовах нестабільності, зокрема в період криз або воєнних конфліктів, необхідність гнучкої адаптації мотиваційних заходів набуває особливого значення. Це дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності, збереження кадрового потенціалу та стабільність підприємства. Тому впровадження ефективних методів оцінки мотивації є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її успіху на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства

Управління мотивацією персоналу є важливою складовою загальної стратегії управління підприємством, що безпосередньо впливає на ефективність роботи організації, задоволення потреб працівників та досягнення організаційних цілей. Однак, для ефективного здійснення мотиваційної політики важливою є наявність належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення, яке регулює відносини між підприємством та його працівниками.

Нормативно-правова база забезпечує законодавчі та організаційні основи для впровадження мотиваційних систем на підприємствах. Вона встановлює правила, норми та стандарти, що регулюють трудові відносини, оплату праці, соціальне забезпечення та інші аспекти взаємодії роботодавця та працівника. Водночас, інформаційне забезпечення відносин у сфері

управління мотивацією включає в себе використання різноманітних інформаційних систем, програмних продуктів та інструментів, що дозволяють збирати, аналізувати та обробляти дані про ефективність мотиваційних заходів, потреби працівників та інші критичні параметри.

Таким чином, забезпечення правового та інформаційного супроводу управлінських процесів у сфері мотивації персоналу є основою для створення стабільного, ефективного та прозорого мотиваційного середовища на підприємстві, яке сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню талановитих працівників та збереженню кадрового потенціалу організації.

Для забезпечення ефективності управління мотивацією персоналу підприємства необхідно враховувати як нормативно-правову, так і інформаційну складову. Нормативно-правове забезпечення визначає правові основи функціонування мотиваційних систем на підприємстві, що включає трудові закони, колективні договори, угоди між роботодавцем і працівниками, а також специфічні галузеві та корпоративні норми, що регулюють питання мотивації. Наприклад, закони про оплату праці, соціальний захист працівників, охорону праці, а також наявність спеціальних постанов або розпоряджень для конкретних категорій працівників визначають мінімальні вимоги до мотиваційних інструментів.

Законодавча база також забезпечує гарантії прав працівників, що дозволяє зберегти справедливість у мотиваційних практиках підприємства. Важливу роль у створенні правового поля відіграють колективні договори та угоди, які регулюють питання праці та винагороди, а також визначають специфіку мотиваційної політики на рівні окремого підприємства. Колективні угоди забезпечують наявність механізмів урегулювання суперечок між роботодавцем і працівниками, що сприяє стабільності відносин у колективі.

Конституція України є основоположним нормативним актом, що гарантує права і свободи громадян України. Конституцією визначені базові права громадян, такі як право на вільний розвиток (ст. 23), рівність перед законом (ст. 24), право на життя (ст. 27), право на повагу до гідності (ст. 28),

право на свободу та особисту недоторканість (ст. 29) тощо. Ст. 42 Конституції гарантує право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Ст. 43 є базовою з позиції врегулювання трудових відносин. Відповідно до цієї статті, кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Використання примусової праці забороняється. Не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, а також робота чи служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до законів про воєнний і про надзвичайний стан.

Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється. Громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом.

Ст. 45 Конституції визначає, що кожен, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки, встановленням скороченого робочого дня щодо окремих професій і виробництв, скороченої тривалості роботи у нічний час. Максимальна тривалість робочого часу, мінімальна тривалість відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки, вихідні та святкові дні, а також інші умови здійснення цього права визначаються законом.

У ст. 46 зазначено, що громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним

страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними.

В Україні питання управління мотивацією персоналу на підприємствах регулюються низкою законодавчих актів, які визначають правові основи діяльності роботодавців і працівників [63]. До основних нормативно-правових актів, що мають пряме або опосередковане відношення до мотивації працівників, належать:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП України) – є основним нормативним актом, що регулює трудові відносини в Україні, зокрема питання, пов'язані з оплатою праці, робочим часом, відпустками, охороною праці та соціальним захистом працівників. Це є базовим документом для будь-якої мотиваційної системи на підприємстві, оскільки він визначає основи трудового договору та обов'язки роботодавця і працівника.

2. Закон України «Про оплату праці» – визначає основні принципи та умови організації заробітної плати, бонусів та інших матеріальних заохочень. Цей закон безпосередньо стосується мотиваційної складової, оскільки організація ефективної системи оплати праці є важливим елементом мотивації персоналу.

3. Закон України «Про колективні договори та угоди» – регулює порядок укладання колективних договорів і угод між роботодавцем та працівниками або їх представниками, які можуть включати питання мотивації, умови оплати праці, надання пільг, премій і соціальних гарантій. Колективні договори є важливим інструментом для формування мотиваційної системи на підприємстві.

4. Закон України «Про відпустки» – регулює питання надання працівникам різних видів відпусток, що є складовою частиною мотивації, оскільки надання відпусток створює баланс між роботою і особистим життям, що впливає на рівень задоволеності працівників.

5. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» – встановлює правові засади організації соціального діалогу між органами влади, роботодавцями та працівниками щодо питань трудових прав, умов праці та мотиваційної політики на підприємствах. Це важливий інструмент для забезпечення справедливості і збалансованості мотиваційних практик.

6. Закон України «Про охорону праці» – гарантує безпечні умови праці для співробітників і створення відповідних умов для їх здоров'я, що також має важливе значення в мотивації працівників до ефективної роботи та забезпечення стабільної виробничої діяльності.

7. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» – регулює соціальне страхування працівників, що може бути важливим елементом мотивації в контексті забезпечення соціальних гарантій для співробітників у разі хвороби, нещасного випадку чи іншої форс-мажорної ситуації.

8. Закон України «Про інформацію» – регулює доступ до інформації в Україні, включаючи створення і доступ до внутрішніх даних на підприємствах, що необхідно для реалізації інформаційного забезпечення мотиваційних процесів. Завдяки цьому закону підприємства можуть ефективно використовувати інформаційні системи для моніторингу мотиваційних практик.

Таким чином, законодавча база, включаючи вищезазначені акти, визначає не тільки правові рамки для створення мотиваційної системи на підприємстві, але й регулює важливі аспекти, які впливають на задоволеність працівників і сприяють їх ефективній роботі. Для ефективного функціонування системи мотивації на підприємстві важливо враховувати ці нормативно-правові акти, щоб створити таку мотиваційну середу, яка відповідатиме як правовим вимогам, так і потребам працівників.

Одним з основних організаційних документів є Колективний договір, який розробляється за участю підрозділу служби управління персоналом. Колективний договір укладається між власником або його уповноваженим

органом і профспівковою чи іншою організацією, яка представляє інтереси трудового колективу. Він регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини, а також узгоджує інтереси працівників, власників та їх представників. У колективному договорі визначаються взаємні зобов'язання сторін, зокрема щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування та оплати праці;
- встановлення гарантій, компенсацій та пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку;
- умов охорони праці;
- забезпечення житлово-побутових, культурних та медичних послуг, організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспівкових чи інших представницьких організацій трудящих.

Щодо інформаційного забезпечення, то в сучасних умовах воно набуває особливого значення для управління мотивацією персоналу. Інформаційні технології дозволяють значно підвищити ефективність управлінських рішень у цій сфері. Використання автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем) дає змогу здійснювати моніторинг мотиваційних процесів, а також збирати й обробляти дані про мотивацію та ефективність системи мотивації. Вони забезпечують швидкий доступ до інформації щодо продуктивності праці, рівня задоволеності працівників, їхніх потреб і очікувань. Це дає можливість керівництву своєчасно реагувати на зміни в мотиваційних факторах і коригувати мотиваційну політику підприємства.

Інформаційне забезпечення також включає в себе внутрішні канали комунікації, які використовуються для донесення до працівників мотиваційних стратегій та програм. Це можуть бути корпоративні портали, електронні

розсилки, внутрішні новини, а також зустрічі з керівництвом, на яких обговорюються актуальні питання мотивації та кар'єрного розвитку. Завдяки цим каналам працівники можуть отримати зворотний зв'язок і висловити свої пропозиції або зауваження щодо існуючої системи мотивації.

Таким чином, для ефективного управління мотивацією персоналу необхідно створити належну нормативно-правову основу та впровадити сучасні інформаційні технології, що дозволяють оперативно оцінювати ефективність мотиваційних заходів і коригувати їх залежно від змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб підприємства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ мотивації персоналу підприємства можна зробити наступні висновки.

Мотивація персоналу підприємства є важливим елементом управлінської практики, що включає процеси, механізми і інструменти, які сприяють активізації праці, розвитку та ефективному використанню потенціалу працівників. Сутність мотивації зводиться до стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей організації через вплив на їхні внутрішні потреби, інтереси, установки та поведінку.

Мотивація виступає як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на бажання працівників виконувати робочі завдання з максимальною віддачею та ефективністю. Вона охоплює широкий спектр інструментів, серед яких матеріальні (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, комфортні умови праці) стимули. У сучасних умовах роль нематеріальної мотивації набуває все більшого значення, оскільки працівники все більше цінують емоційний клімат у колективі, можливості для самореалізації та розвиток особистості.

Сутність мотивації персоналу можна також трактувати як процес формування стійкої поведінки працівників, орієнтованої на досягнення цілей

організації через задоволення їхніх особистих потреб. У цьому контексті важливою є роль мотиваційних інструментів у створенні довгострокових умов для збереження та розвитку кадрів, підвищення їхньої продуктивності, а також у забезпеченні стабільності в роботі підприємства.

Формування ефективної системи мотивації персоналу є ключовим елементом успішного функціонування підприємства. Вона повинна бути гнучкою, адаптованою до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов, зокрема до потреб працівників. У процесі створення мотиваційної системи необхідно враховувати різні типи стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних, що дозволяє максимально залучити працівників до досягнення загальних цілей організації. Важливим є також підтримка постійного зворотного зв'язку з працівниками для коригування мотиваційних підходів та досягнення високої продуктивності праці. Тому система мотивації повинна бути розроблена таким чином, щоб вона відповідала стратегії розвитку підприємства, задовольняла інтереси працівників і сприяла їхньому професійному розвитку.

Оцінка ефективності системи мотивації є важливим етапом у вдосконаленні управління персоналом. Для цього необхідно застосовувати різні методи, які дозволяють комплексно проаналізувати мотиваційні процеси, їхні результати і вплив на кінцеві показники діяльності підприємства. Важливою складовою цього процесу є об'єктивність оцінки, яка ґрунтується на достовірних даних, а також системність, що передбачає розгляд мотиваційної системи у контексті загальної стратегії управління підприємством. Застосування методів оцінки ефективності дозволяє не тільки визначити успішність поточної мотиваційної стратегії, але й виявити можливості для її вдосконалення.

Нормативно-правова база є важливою складовою успішного управління мотивацією на підприємстві. Законодавчі акти, такі як Кодекс законів про працю України, закони про оплату праці, соціальне страхування та інші, встановлюють правові рамки, які гарантують права працівників і забезпечують

справедливість та прозорість мотиваційних практик. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, сприяє ефективному моніторингу та оцінці мотиваційної системи через використання сучасних інформаційних технологій. Поєднання належного правового регулювання і сучасних інформаційних систем створює умови для створення стабільного і ефективного мотиваційного середовища на підприємстві.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
ПП «ДІАТОМ-А»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Приватне підприємство «ДІАТОМ-А» було зареєстроване 5 липня 2012 року відповідно до чинного законодавства України. Скорочена назва підприємства – ПП «ДІАТОМ-А». Статус юридичної особи – зареєстровано, код ЄДРПОУ становить 38267264. Уповноваженою особою є Ходаківський Андрій Петрович. Розмір статутного капіталу складає 10,0 гривень.

Адреса: 10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Промислова, будинок, 10.

Види діяльності:

Основний: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Інші:

- 43.21 Електромонтажні роботи.
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.
- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.

Метою проведення організаційно-управлінського аналізу є виявлення особливостей структури управління, оцінка ефективності функціонування підприємства та визначення напрямів його подальшого вдосконалення.

Основним видом діяльності підприємства є будівництво житлових і нежитлових будівель. Додатково ПП «ДІАТОМ-А» здійснює електромонтажні роботи, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, оптову торгівлю залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням, а також неспеціалізовану оптову торгівлю. Важливим

напрямом діяльності є також надання послуг у сфері інжинірингу, геології, геодезії та технічного консультування у зазначених галузях. На підприємстві працює п'ять осіб, що відповідає критеріям малого бізнесу.

Організаційна структура ПП «ДІАТОМ-А» є лінійною та характеризується мінімальною кількістю управлінських рівнів (рис. 2.1).

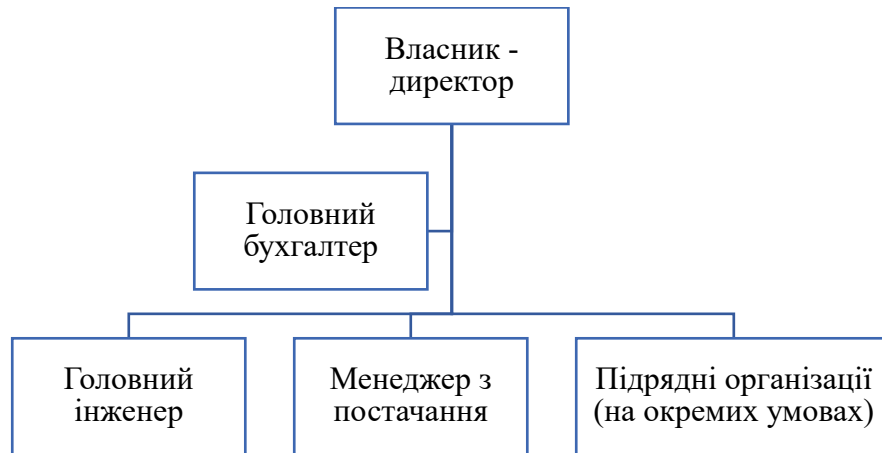


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «ДІАТОМ-А»

Джерело: сформовано за даними підприємства

Директор підприємства безпосередньо здійснює керівництво всіма основними напрямками діяльності, контролює виробничі, фінансові та комерційні процеси. У підпорядкуванні директора перебувають бухгалтер, спеціалісти з технічного обслуговування та монтажних робіт, а також відповідальний за постачання і збут матеріалів та устаткування. Зважаючи на обмежену чисельність штатних працівників, для виконання окремих видів робіт підприємство активно залучає підрядні організації. Така організаційна модель дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та оптимізувати витрати, проте водночас потребує ретельного контролю за якістю та строками виконання робіт сторонніми виконавцями. Структура забезпечує прямий зворотний зв'язок між керівником, штатними працівниками та підрядниками, що сприяє гнучкості управління, але водночас підвищує навантаження на керівника у процесі координації робіт.

Система управління на підприємстві базується на принципах централізації основних управлінських функцій на рівні керівника та

оперативного делегування окремих завдань виконавцям. Планування господарської діяльності здійснюється відповідно до поточних потреб ринку та замовлень клієнтів. Організація виробничих і монтажних робіт реалізується через безпосередню взаємодію керівника з виконавцями. Мотивація працівників забезпечується переважно через систему преміювання за обсяги та якість виконаних робіт. Контроль за виконанням завдань здійснюється на всіх етапах діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки та оперативно їх усувати.

Організаційна структура підприємства сприяє оперативності прийняття рішень, забезпечує достатню гнучкість і дозволяє мінімізувати витрати на утримання управлінського персоналу. Серед основних переваг такої структури можна відзначити високу швидкість комунікації, простоту управління та безпосередню участь керівника у всіх ключових процесах. Водночас значне навантаження на одну особу обмежує можливості масштабування діяльності підприємства, ускладнює стратегічне планування та вимагає значних зусиль для ефективного виконання одночасно управлінських і виробничих функцій.

Внутрішній аналіз підприємства дає можливість комплексно оцінити його організаційний потенціал, виробничі ресурси, кадрове забезпечення та фінансовий стан, що є основою для формування ефективної стратегії розвитку.

Організаційна структура ПП «ДІАТОМ-А» є лінійною, що забезпечує простоту управління та оперативність ухвалення рішень. У складі підприємства функціонує невеликий штат працівників, до якого входять директор, бухгалтер, спеціалісти з технічного обслуговування та монтажу, а також відповідальний за постачання та збут. Для виконання окремих видів спеціалізованих робіт підприємство залучає підрядні організації, що дозволяє гнучко реагувати на зміну обсягів виробничої діяльності без збільшення постійних витрат. З огляду на невеликий розмір підприємства, управлінська діяльність має високий ступінь централізації, що, з одного боку, сприяє прискоренню ухвалення рішень, але з іншого – створює додаткове навантаження на керівника, особливо в умовах зростання обсягу робіт.

Фінансові можливості підприємства є обмеженими через невеликий статутний капітал та залежність від поточних надходжень за виконані роботи. Це знижує гнучкість у здійсненні інвестицій у розвиток та модернізацію матеріально-технічної бази. Водночас невеликі постійні витрати забезпечують певну стійкість підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

У кадровому аспекті підприємство має кваліфікованих працівників, що дозволяє якісно виконувати як основні, так і супутні роботи. Водночас обмежена кількість працівників може стати стримуючим чинником при необхідності одночасного виконання декількох великих проектів.

Отже, внутрішній аналіз свідчить про наявність у ПП «ДІАТОМ-А» достатнього потенціалу для забезпечення поточної діяльності, проте для довгострокового розвитку підприємству необхідно вдосконалювати управлінські процеси, залучати додаткові ресурси та впроваджувати сучасні технології організації будівельних робіт.

Зовнішнє середовище підприємства включає сукупність чинників, які знаходяться поза межами його прямого контролю, проте суттєво впливають на можливості та загрози його розвитку. Зовнішній аналіз ПП «ДІАТОМ-А» здійснювався за допомогою оцінки макро- і мікросередовища. Основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПП «ДІАТОМ-А», наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фактори зовнішнього середовища ПП «ДІАТОМ-А»

Група факторів	Характеристика впливу
Політичні	Військові дії, підвищення попиту на відновлювальні роботи, безпекові ризики.
Економічні	Державні програми підтримки будівництва, економічна нестабільність, інфляція.
Соціальні	Міграційні процеси, дефіцит кваліфікованої робочої сили, підвищений попит на житло.
Технологічні	Потреба у впровадженні енергоефективних рішень, розвиток швидкокомтованих технологій.
Конкурентне середовище	Висока конкуренція у Київській області, середня конкуренція у Житомирській області.
Ринок постачання	Залежність від стабільності логістики та вартості матеріалів.

До основних чинників макросередовища, що впливають на діяльність підприємства, належать:

- Політична ситуація: Внаслідок війни в Україні значна частина територій зазнала руйнувань, що обумовлює високий попит на будівельні та ремонтно-відновлювальні роботи, особливо в Київській і Житомирській областях. Водночас існують ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, обмеженням переміщення працівників і матеріалів.

- Економічні умови: Економіка України зазнала істотних втрат, що призвело до зниження платоспроможності населення та бізнесу. Проте програми державного фінансування відновлення інфраструктури, міжнародна фінансова допомога та проекти реконструкції створюють можливості для розвитку підприємств будівельного сектору.

- Соціальні чинники: Через міграцію населення та відновлення пошкодженого житлового фонду у Київській і Житомирській областях виникає сталий попит на будівельні та ремонтні послуги. Одночасно існують труднощі із забезпеченням кадрами, особливо кваліфікованими робітниками.

- Технологічні зміни: Зростає потреба у впровадженні енергоефективних та швидкокомтованих будівельних технологій. Використання сучасних рішень дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів при проведенні будівельних робіт.

Аналіз мікросередовища ПП «ДІАТОМ-А» виявив такі особливості:

- Конкуренція: Ринок будівельних послуг є висококонкурентним. У Київській області працює велика кількість як місцевих, так і великих національних компаній. Житомирська область характеризується меншою концентрацією великих гравців, проте зростаючим попитом на послуги відновлення.

- Клієнти: Основними замовниками робіт виступають приватні особи, малі та середні підприємства, а також органи місцевого самоврядування. Замовники орієнтуються на співвідношення ціни та якості виконаних робіт, а також на дотримання строків.

– Постачальники: Підприємство залежить від постачання будівельних матеріалів та устаткування, вартість і доступність яких можуть змінюватися через логістичні проблеми, інфляційні процеси та дефіцит на ринку.

– Підрядники і партнери: Широке використання підрядних організацій для виконання частини робіт дозволяє ПП «ДІАТОМ-А» залишатися гнучким та адаптивним, однак потребує надійної системи контролю за якістю та строками виконання робіт.

Таким чином, зовнішній аналіз свідчить про наявність сприятливих можливостей для розвитку ПП «ДІАТОМ-А» у сфері будівництва та реконструкції у Київській і Житомирській областях за умови належного врахування безпекових ризиків, підвищення конкурентоспроможності та активного впровадження сучасних технологічних рішень.

У процесі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності ПП «ДІАТОМ-А» було визначено такі сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози його розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПП «ДІАТОМ-А»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
- Гнучка організаційна структура, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. - Наявність досвіду виконання будівельних, електромонтажних та інженерних робіт. - Можливість залучення підрядних організацій для виконання спеціалізованих робіт, що підвищує ефективність використання ресурсів. - Безпосереднє управління підприємством уповноваженою особою, що сприяє оперативності прийняття рішень. - Невеликий штат працівників дозволяє мінімізувати постійні витрати у період економічної нестабільності.	- Обмежені фінансові ресурси через невеликий розмір підприємства та низький статутний капітал. - Залежність від обсягу замовлень і платоспроможності клієнтів. - Високий рівень навантаження на керівника, що може ускладнювати довгострокове планування і розвиток. - Відсутність систематизованих процесів автоматизації обліку та управління клієнтськими проектами. - Обмежена можливість самостійного виконання великих обсягів робіт без залучення підрядників.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання потреби у відновленні зруйнованої інфраструктури внаслідок	Високий рівень безпекових ризиків через воєнні дії на території України.

1	2
війни створює високий попит на будівельні та монтажні послуги. • Державні програми підтримки малого і середнього бізнесу, зокрема в галузі будівництва та енергетичної ефективності. • Розширення ринку будівельних і ремонтних послуг у зв'язку з відновленням житлового фонду та об'єктів соціальної інфраструктури. • Можливість співпраці з міжнародними організаціями та фондами, що фінансують проекти з відновлення України. Перехід на сучасні енергоефективні технології, що може стати новим напрямом діяльності підприємства.	• Економічна нестабільність, що обмежує інвестиційну активність та платоспроможність замовників. • Значна конкуренція на ринку будівельних і ремонтних послуг, зокрема з боку великих компаній та кваліфікованих підрядників. • Збільшення вартості матеріалів та логістичних послуг унаслідок інфляційних процесів та перебоїв у постачанні. • Можливі перебої в енергопостачанні, що можуть ускладнити виконання монтажних і будівельних робіт.

Джерело: сформовано автором

У процесі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності ПП «ДІАТОМ-А» було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості і загрози його розвитку в умовах сучасної економічної ситуації в Україні. До сильних сторін підприємства віднесено гнучку організаційну структуру, наявність досвіду в будівництві та монтажі, можливість залучення підрядних організацій для виконання спеціалізованих робіт, оперативність прийняття управлінських рішень та мінімальні постійні витрати. Серед слабких сторін визначено обмеженість фінансових ресурсів, залежність від обсягу замовлень, високе навантаження на керівника, відсутність автоматизації управлінських процесів та обмежену спроможність самостійного виконання великих обсягів робіт.

До можливостей розвитку підприємства віднесено зростання попиту на відновлювальні роботи, участь у державних програмах підтримки малого бізнесу, розширення ринку будівельних послуг, можливість співпраці з міжнародними фондами та впровадження енергоефективних технологій. Водночас серед загроз визначено високий рівень безпекових ризиків через воєнні дії, економічну нестабільність, посилення конкуренції на ринку

будівельних послуг, зростання вартості матеріалів і логістичних послуг, а також можливі перебої в енергопостачанні.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що подальший розвиток ПП «ДІАТОМ-А» має базуватися на використанні своїх сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища з одночасним мінімізацією внутрішніх слабкостей і нейтралізацією впливу потенційних загроз.

Таким чином, проведений організаційно-управлінський аналіз ПП «ДІАТОМ-А» засвідчив наявність гнучкої та спрощеної структури управління, що забезпечує оперативність прийняття рішень та ефективне використання наявних ресурсів. Водночас виявлено певні недоліки, зокрема обмеженість фінансових можливостей і надмірне навантаження на керівника. Результати SWOT-аналізу свідчать про значний потенціал розвитку підприємства завдяки зростанню попиту на будівельні та відновлювальні роботи в умовах післявоєнного відновлення країни. Однак для забезпечення стабільного зростання необхідно мінімізувати внутрішні ризики, посилювати управлінські процеси та розширювати партнерські зв'язки з підрядними організаціями. Подальші стратегічні рішення мають ґрунтуватися на активному використанні виявлених можливостей зовнішнього середовища та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз зовнішнього середовища ПП «ДІАТОМ-А» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої динаміки ринкових змін та підвищеної невизначеності через воєнні дії в Україні. Разом із тим значне зростання потреби у будівництві та відновленні інфраструктури створює сприятливі можливості для розвитку. Основними викликами залишаються конкурентний тиск, нестабільність постачання ресурсів та ризики безпеки. Врахування чинників зовнішнього середовища дозволить підприємству адаптувати свою діяльність до нових умов та ефективно використовувати наявний потенціал для розширення ринку послуг у Київській та Житомирській областях.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «ДІАТОМ-А»

Ефективна діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його фінансово-економічного стану, який відображає результати господарської діяльності та визначає можливості подальшого розвитку. Проведення комплексної діагностики фінансово-економічного стану дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень його платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, а також визначити наявні ризики та резерви зростання.

Метою даного розділу є аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПП «Діатом-А» для оцінки його поточного економічного становища, виявлення проблемних аспектів та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Діагностика фінансово-економічного стану проводиться з урахуванням впливу зовнішнього середовища, насамперед умов воєнного часу, що обумовлюють додаткові виклики та загрози для діяльності підприємства.

Показники ефективності господарської діяльності ПП «ДІАТОМ-А» у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності господарської діяльності ПП «ДІАТОМ-А»
у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід, тис. грн.	4753,0	7853,0	8103,1	3350,1	70,5
2. Валовий прибуток, тис. грн.	410,6	365,6	1219,0	808,4	в 2 р.б.
3. Операційний прибуток, тис. грн.	49,1	-78,9	-318,9	-368	в 7,5 р.м.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	44,1	-91,2	-1219,0	-1263,1	в 26 р.м.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	4	4	5	1	25,00
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	10,2	8,5	5,1	-5,1	-50,00
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	10,2	8,5	5,1	-5,1	-50,00

1	2	3	4	5	6
- оборотних активів, тис. грн.	671,0	600,5	693,5	22,5	3,35
7. Фондовіддача	465,98	929,35	1588,84	1122,86	В 2,4 р.б.
8. Фондомісткість	0,00	0,00	0,00	0,00	-70,67
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	2,55	2,11	1,02	-1,53	-60,00
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,08	13,08	11,69	4,60	64,95
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	1188,25	1963,25	1620,62	432,37	36,39
12. Рентабельність господарської діяльності, %	1,03	-1,16	-15,04	-16,08	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Фінансово-економічна ефективність діяльності ПП «ДІАТОМ-А» у 2022–2024 роках характеризується неоднозначною динамікою основних показників.

У досліджуваному періоді спостерігалось суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 4753 тис. грн у 2022 році до 8103,1 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 70,5 %. Збільшення обсягів реалізації свідчить про розширення господарської діяльності підприємства, попри складну економічну ситуацію в країні.

Валовий прибуток підприємства також зріс – з 410,6 тис. грн у 2022 році до 1219 тис. грн у 2024 році. Темп приросту даного показника склав 196,9 %, що свідчить про покращення фінансових результатів на рівні основної операційної діяльності. Водночас негативною тенденцією є істотне зниження операційного прибутку: у 2022 році він становив 49,1 тис. грн, тоді як у 2024 році зафіксовано операційний збиток у розмірі 318,9 тис. грн. Аналогічну динаміку продемонстрував чистий прибуток: за три роки він зменшився з 44,1 тис. грн до від’ємного значення –1219 тис. грн, що свідчить про збиткову діяльність підприємства у 2024 році.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році становила 5 осіб, що на одного працівника більше, ніж у 2022 році (зростання на 25 %). Підвищення чисельності персоналу відбулося на тлі збільшення обсягів

реалізації, однак це не дозволило забезпечити зростання фінансових результатів.

Аналіз структури активів показав зменшення середньорічної вартості необоротних активів на 50 %, що свідчить про зниження інвестиційної активності підприємства. Водночас середньорічна вартість оборотних активів зросла на 3,35 %, що обумовлено необхідністю забезпечення безперервності операційної діяльності.

Позитивною тенденцією є зростання фондовіддачі з 465,98 п. у 2022 році до 1588,84 п. у 2024 році (збільшення на 240,97 %), що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Продуктивність праці також зросла: у 2024 році вона становила 1620,62 тис. грн на одного працівника, що на 36,39 % більше порівняно з 2022 роком.

Негативною є динаміка рентабельності господарської діяльності: показник з позитивного значення 1,03 % у 2022 році перетворився на від'ємний у розмірі -15,04 % у 2024 році. Це свідчить про зниження прибутковості підприємства та необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат і підвищення фінансової стійкості.

Таким чином, незважаючи на позитивну динаміку окремих операційних показників, фінансово-економічний стан ПП «ДІАТОМ-А» у 2024 році характеризується погіршенням прибутковості та збільшенням збитковості, що вимагає оперативного вжиття заходів щодо покращення ефективності господарської діяльності.

Формування фінансових результатів діяльності ПП «ДІАТОМ-А» у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.4. Дослідження механізму формування фінансових результатів ПП «ДІАТОМ-А» у 2022–2024 роках дозволяє детально оцінити зміни у структурі доходів, витрат та кінцевих результатів господарської діяльності.

Упродовж аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс з 4753 тис. грн у 2022 році до 8103,1 тис. грн у 2024 році. Приріст склав 3350,1 тис. грн, або 70,48 %, що свідчить про зростання обсягів реалізації та

розширення господарської активності підприємства. Одночасно із зростанням доходів відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції – з 4342,4 тис. грн до 6884,1 тис. грн (на 58,53 %).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності ПП «ДІАТОМ-А» у
2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4753	7853	8103,1	3350,1	70,48
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4342,4	7487,4	6884,1	2541,7	58,53
Валовий прибуток (збиток)	410,6	365,6	1219	808,4	196,88
Інші операційні витрати	361,5	444,5	1537,9	1176,4	в 4,3 р.
Фінансові результати від операційної діяльності	49,1	-78,9	-318,9	-368	зм. в 8,5 р.
Фінансові результати до оподаткування	49,1	-91,2	-1219	-1268,1	зм. в 26,8 р.
Чистий прибуток (збиток)	49,1	-91,2	-1219	-1268,1	зм. в 26,8 р.

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Позитивним моментом є зростання валового прибутку підприємства: у 2022 році він становив 410,6 тис. грн, тоді як у 2024 році досяг 1219 тис. грн, що на 808,4 тис. грн більше (зростання на 196,88 %). Це свідчить про те, що підприємству вдалося покращити ефективність основної діяльності, частково контролюючи витрати на виробництво.

Водночас істотне зростання інших операційних витрат (з 361,5 тис. грн у 2022 році до 1537,9 тис. грн у 2024 році, або на 325,42 %) суттєво погіршило загальну рентабельність діяльності. Внаслідок цього фінансовий результат від операційної діяльності набув від'ємного значення: операційний прибуток 2022 року у розмірі 49,1 тис. грн трансформувався у збиток у розмірі 318,9 тис. грн у 2024 році.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток продемонстрували аналогічну негативну динаміку: від прибутку в розмірі 49,1 тис. грн у 2022 році до збитку 1219 тис. грн у 2024 році. Показник чистого фінансового результату погіршився на 1268,1 тис. грн або на 2582,69 %, що свідчить про кризову ситуацію у фінансово-економічній діяльності підприємства.

Таким чином, незважаючи на позитивні зміни в обсягах реалізації та зростання валового прибутку, загальний фінансовий результат діяльності ПП «ДІАТОМ-А» у 2024 році значно погіршився через суттєве зростання інших операційних витрат. Це вказує на необхідність перегляду витратної політики, підвищення ефективності управління витратами та пошуку внутрішніх резервів для стабілізації фінансового стану.

Характеристика майна ПП «ДІАТОМ-А» та джерел його формування за балансом у 2022-2024 роках наведена в табл. 2.5-2.6.

Таблиця 2.5

Характеристика майна ПП «ДІАТОМ-А» за балансом у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Необоротні активи, в т.ч.:	10,2	1,89	6,7	0,99	3,5	0,49	-6,7	-65,69	-1,40
Основні засоби	10,2	1,89	6,7	0,99	3,5	0,49	-6,7	-65,69	-1,40
Оборотні активи, в т.ч.:	530,8	98,11	670,2	99,01	716,7	99,51	185,9	35,02	1,40
Запаси	260,9	48,23	452,4	66,83	452,4	62,82	191,5	73,40	14,59
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	26,8	4,95	148,2	21,89	34,8	4,83	8	29,85	-0,12
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0,00	0	0,00	1,5	0,21	1,5	100,00	0,21
Грошові кошти та їх еквіваленти	239,4	44,25	38,9	5,75	211,3	29,34	-28,1	-11,74	-14,91
Разом	541,0	100	676,9	100	720,2	100	179,2	33,12	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз структури і динаміки майна ПП «ДІАТОМ-А» у 2022–2024 роках свідчить про суттєві зміни в складі активів підприємства.

Станом на 31 грудня 2022 року загальна вартість активів підприємства становила 541,0 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду вона збільшилася на 179,2 тис. грн або на 33,12 %, досягнувши 720,2 тис. грн на кінець 2024 року. Таким чином, підприємство наростило обсяги своїх активів, що загалом є позитивною тенденцією.

Структура активів характеризується переважанням оборотних активів, частка яких у загальній сумі активів зросла з 98,11 % у 2022 році до 99,51 % у 2024 році. В абсолютному вираженні вартість оборотних активів зросла на 185,9 тис. грн (на 35,02 %), що свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення гнучкості та ліквідності своїх ресурсів.

Необоротні активи, навпаки, скоротилися з 10,2 тис. грн до 3,5 тис. грн, тобто на 6,7 тис. грн (зменшення на 65,69 %). У складі необоротних активів представлені виключно основні засоби, що свідчить про обмежену інвестиційну активність підприємства у формування довгострокових активів. Зниження вартості основних засобів може бути наслідком їх зносу або продажу.

У структурі оборотних активів основну частку складають запаси. Їх вартість збільшилася з 260,9 тис. грн у 2022 році до 452,4 тис. грн у 2024 році, що відповідає зростанню на 73,40 %. Частка запасів у структурі активів збільшилася на 14,59 в.п., досягнувши 62,82 %. Це може бути пов'язано з необхідністю накопичення матеріально-технічних ресурсів для забезпечення безперервності діяльності в умовах нестабільної зовнішньої ситуації.

Щодо дебіторської заборгованості, то дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги зросла незначно – на 8 тис. грн (на 29,85 %), але її частка у балансі у 2024 році залишилася незначною (4,83 %). Окрім того, у 2024 році вперше зафіксовано іншу поточну дебіторську заборгованість у сумі 1,5 тис. грн.

Грошові кошти та їх еквіваленти протягом 2022–2024 років зазнали істотних коливань. У 2022 році їх залишок становив 239,4 тис. грн, а у 2024 році – 211,3 тис. грн. Спостерігається зменшення обсягу грошових ресурсів на 28,1 тис. грн (–11,74 %), що може бути свідченням зниження ліквідності підприємства або збільшення обсягів розрахункових операцій.

Загалом структура майна ПП «ДІАТОМ-А» на кінець 2024 року свідчить про переважання оборотних активів у балансі, орієнтацію на підтримку поточної діяльності та обмежені можливості для довгострокових інвестицій.

Таблиця 2.6

Характеристика пасивів ПП «ДІАТОМ-А» за балансом у 2022–2024 роках

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Власний капітал	451,8	83,51	360,6	53,27	-858,4	-119,19	-1310,2	в 2,9 р.м.	-202,70
Нерозподілений прибуток	451,8	83,51	360,6	53,27	-858,4	-119,19	-1310,2	в 2,9 р.м.	-202,70
Поточні зобов'язання	89,2	16,49	316,3	46,73	1578,6	219,19	1489,4	В 17 р.б.	202,70
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	70,1	12,96	125	18,47	1051,8	146,04	981,7	в 14 р.б.	133,09
Поточні зобов'язання за розрахунками	10,2	1,89	0	0,00	0,3	0,04	-9,9	-97,06	-1,84
Інші поточні зобов'язання	8,9	1,65	191,3	28,26	526,5	73,10	517,6	в 58 р.б.	71,46
Разом	541,0	100	676,9	100	720,2	100	179,2	33,12	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

У процесі аналізу пасивів ПП «ДІАТОМ-А» за 2022–2024 роки встановлено суттєві зміни у структурі джерел фінансування діяльності підприємства.

Станом на 31 грудня 2022 року загальна сума пасивів підприємства

становила 541,0 тис. грн. Протягом аналізованого періоду цей показник збільшився на 179,2 тис. грн, або на 33,12 %, досягнувши 720,2 тис. грн на кінець 2024 року.

Найбільші трансформації спостерігалися у структурі власного капіталу та поточних зобов'язань. Так, власний капітал, який у 2022 році становив 451,8 тис. грн (83,51 % у структурі пасивів), до кінця 2024 року зменшився до від'ємного значення –858,4 тис. грн, що свідчить про накопичення збитків та втрату фінансової стійкості. Від'ємне сальдо власного капіталу на 2024 рік свідчить про критичну ситуацію у фінансовому стані підприємства.

Основним елементом власного капіталу залишався нерозподілений прибуток (збиток), який за три роки зазнав зниження на 1310,2 тис. грн, або на 290 %, що відповідає глибоким збиткам підприємства за результатами діяльності.

Поточні зобов'язання за цей період, навпаки, істотно зросли. Якщо у 2022 році їхня сума становила 89,2 тис. грн (16,49 % пасивів), то у 2024 році – 1578,6 тис. грн (219,19 % від загальної вартості активів), що на 1489,4 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Таке різке зростання поточних зобов'язань призвело до перевищення їх розміру над вартістю активів підприємства, що є ознакою фінансової нестійкості.

У структурі поточних зобов'язань основну частку складає кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги, яка збільшилася з 70,1 тис. грн у 2022 році до 1051,8 тис. грн у 2024 році, або на 1400,43 %. Частка кредиторської заборгованості у загальній структурі пасивів збільшилася на 133,09 в.п.

Інші поточні зобов'язання також зазнали стрімкого зростання: із 8,9 тис. грн у 2022 році до 526,5 тис. грн у 2024 році (зростання на 517,6 тис. грн або 5815,73 %). Це свідчить про накопичення додаткових боргових зобов'язань, імовірно, у вигляді авансів отриманих або інших короткострокових кредиторських сум.

Загалом, фінансовий стан ПП «ДІАТОМ-А» на кінець 2024 року

характеризується значним перевищенням поточних зобов'язань над власним капіталом, що свідчить про серйозні проблеми з платоспроможністю та загрозу банкрутства за відсутності ефективних антикризових заходів.

Проведемо оцінку фінансового стану ПП «ДІАТОМ-А» у 2022-2024 роках у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПП «ДІАТОМ-А» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р. +,-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт покриття	5,95	2,12	0,45	-5,50
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,03	0,69	0,17	-2,86
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,68	0,12	0,13	-2,55
4. Чистий оборотний капітал	441,6	353,9	-861,9	-1303,50
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	98,11	99,01	99,51	1,40
6. Коефіцієнт автономії	0,84	0,53	-1,19	-2,03
7. Маневреність робочого капіталу	0,59	1,28	-0,52	-1,12
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,20	1,88	-0,84	-2,04
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,98	0,98	1,00	0,03
10. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	5,07	1,14	-0,54	-5,61
11. Коефіцієнт фінансової стабільності	4,95	1,12	-0,55	-5,50
12. Рентабельність продукції, %	9,46	4,88	17,71	8,25
13. Рентабельність господарської діяльності, %	1,03	-1,16	-15,04	-16,08
14. Рентабельність активів, %	9,08	-13,47	-169,26	-178,33
15. Рентабельність власного капіталу, %	10,87	-25,29	142,01	131,14
16. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,09	1,05	1,18	0,08
17. Коефіцієнт окупності активів	8,79	11,60	11,25	2,47
18. Коефіцієнт окупності власного капіталу	10,52	21,78	-9,44	-19,96

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки основних показників фінансового стану ПП «ДІАТОМ-

А» за 2022–2024 роки свідчить про істотне погіршення більшості ключових фінансових характеристик підприємства.

Показники ліквідності за досліджуваний період продемонстрували стійке зниження. Так, коефіцієнт покриття зменшився з 5,95 у 2022 році до 0,45 у 2024 році, що свідчить про зниження здатності підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок обігових активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності за цей період впав із 3,03 до 0,17, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 2,68 до 0,13, що вказує на суттєве погіршення оперативної платоспроможності підприємства.

Негативні тенденції також спостерігаються за показником чистого оборотного капіталу, який з позитивного значення 441,6 тис. грн у 2022 році перетворився на від'ємне значення –861,9 тис. грн у 2024 році, що є загрозовою ознакою дефіциту оборотних ресурсів.

У структурі активів частка оборотних активів зросла незначно – з 98,11% до 99,51%, що свідчить про надмірну концентрацію активів у короткострокових формах, за відсутності інвестицій у необоротні активи.

Показники фінансової стійкості зазнали суттєвого погіршення. Коефіцієнт автономії впав з 0,84 до від'ємного рівня –1,19, а коефіцієнт фінансової залежності знизився з 1,20 до –0,84, що вказує на повну втрату підприємством фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Крім того, співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань зменшилося з 5,07 до –0,54, що підтверджує перевищення поточних боргів над власними ресурсами. Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 4,95 до –0,55. Такі зміни свідчать про критичну залежність підприємства від кредиторів та високу ймовірність неплатоспроможності.

Показники рентабельності у 2024 році також демонструють суперечливі результати. Так, рентабельність продукції зросла з 9,46% у 2022 році до 17,71% у 2024 році, що свідчить про зростання прибутковості окремих видів продукції. Водночас загальна рентабельність господарської діяльності знизилася з 1,03 % до –15,04 %, а рентабельність активів погіршилася з 9,08 %

до –169,26 %, що є наслідком понесених збитків.

Рентабельність власного капіталу показала нестабільну динаміку, підвищившись із 10,87 % у 2022 році до 142,01 % у 2024 році. Проте це зростання є формальним і обумовлене від'ємним власним капіталом, що спотворює реальну прибутковість.

Аналіз коефіцієнтів окупності свідчить про деяке поліпшення ефективності використання виробничих витрат і активів: коефіцієнт окупності витрат зріс з 1,09 до 1,18, а коефіцієнт окупності активів – з 8,79 до 11,25. Водночас коефіцієнт окупності власного капіталу погіршився з 10,52 до –9,44, що свідчить про неефективне використання власних ресурсів.

Отже, результати аналізу свідчать про суттєве погіршення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та загальної ефективності господарської діяльності ПП «ДІАТОМ-А» у 2022–2024 роках, що потребує негайного вжиття заходів для стабілізації фінансового стану підприємства.

У результаті проведеної діагностики фінансово-економічного стану приватного підприємства «ДІАТОМ-А» за 2022–2024 роки виявлено низку критичних змін, що характеризують погіршення його фінансової стабільності та ефективності діяльності.

Аналіз показників господарської діяльності засвідчив збільшення чистого доходу на 70,5 %, однак це не супроводжувалося зростанням прибутковості. Навпаки, спостерігалось істотне зниження операційного і чистого фінансового результату до рівня збитковості. Значні витрати за іншими операціями та зростання собівартості реалізованої продукції стали основними факторами погіршення фінансового результату.

Структура активів підприємства зазнала негативних змін: спостерігається скорочення обсягу необоротних активів при одночасному зростанні питомої ваги оборотних активів. Це свідчить про втрату інвестиційної складової у розвитку підприємства та концентрацію ресурсів у короткострокових активах. Водночас зменшення обсягу грошових коштів знизило рівень платоспроможності.

Пасиви підприємства характеризуються істотним погіршенням структури: власний капітал став від'ємним, а частка поточних зобов'язань різко зросла. Це свідчить про критичне порушення фінансової рівноваги, що загрожує зниженням кредитоспроможності та зростанням фінансових ризиків.

Показники ліквідності і платоспроможності демонструють стійке погіршення. Коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності значно знизилися, що свідчить про втрату здатності підприємства оперативно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Фінансова стійкість і автономність підприємства знижувалися упродовж трьох років. Значне падіння коефіцієнта автономії та зростання фінансової залежності є критичними ознаками надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність діяльності виявила суперечливі тенденції: хоча рентабельність окремої продукції зросла, загальна рентабельність активів і власного капіталу істотно знизилася, що свідчить про загальну неефективність фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану ПП «ДІАТОМ-А» засвідчила наявність значних фінансових ризиків, які потребують негайної розробки заходів щодо підвищення платоспроможності, відновлення власного капіталу, оптимізації витрат та покращення загальної фінансової стійкості підприємства в умовах складної економічної ситуації в Україні.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу підприємства

Одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства є належно організована система управління мотивацією персоналу. Саме від рівня зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства залежить продуктивність праці,

якість виконання робіт, інноваційна активність і, зрештою, конкурентоспроможність на ринку.

В умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями на території України, мотиваційні механізми набувають ще більшої ваги. Підприємствам необхідно не лише утримувати кваліфікованих працівників, а й підтримувати їхню лояльність, адаптивність до змін та орієнтацію на досягнення високих результатів.

ПП «ДІАТОМ-А», залучаючи як власних працівників, так і підрядні організації для виконання основних видів діяльності, потребує гнучкої та ефективної системи мотивації, що враховує специфіку будівельних робіт, проектних завдань, сезонних коливань обсягів виробництва та вплив зовнішніх ризиків.

На підприємстві ПП «ДІАТОМ-А» працює невелика кількість штатних працівників – у 2024 році середньооблікова чисельність склала 5 осіб. Проведемо комплексний аналіз стану ефективності використання персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу ПП «ДІАТОМ-А» у 2022-2024 роках за категоріями

Показники	Роки						Відхилення 2024/2022	
	2022		2023		2024			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу	4	100	4	100	5	100	1	20
За статтю								
– жінки	1	25	1	25	1	20	0	0
– чоловіки	3	75	3	75	4	80	1	33,3
За віком								
до 30 років	0	0	0	0	1	20	1	100
31–45 років	1	25	1	25	1	20	0	0
46–55 років	2	50	2	50	2	40	0	0
старші 56 років	1	25	1	25	1	20	0	0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки складу персоналу ПП «ДІАТОМ-А» за 2022–2024 роки свідчить про такі тенденції (табл. 2.8). Середньооблікова чисельність працівників за аналізований період зросла на одну особу, або на 20%, і в 2024 році становила 5 осіб. Це зростання є позитивним сигналом, що вказує на збільшення обсягів робіт або розширення діяльності підприємства.

За статевою ознакою структура персоналу залишалась досить стабільною: жінки становили близько 20–25% загальної чисельності працівників, тоді як чоловіки – 75–80%. При цьому чисельність чоловіків збільшилася на одну особу (+33,3%), що свідчить про зростання потреби у фізично важкій праці, характерній для будівельних та монтажних робіт.

Структура за віковими групами показує, що підприємство почало залучати молодших працівників. Так, у 2024 році вперше з'явився один працівник віком до 30 років (20% складу), що є позитивним явищем у контексті омолодження кадрів. Кількість працівників у вікових групах 31–45 років та 46–55 років залишалася незмінною, хоча їх частка в загальній структурі зменшилася через збільшення загальної чисельності персоналу.

Показники свідчать про поступову зміну кадрової політики підприємства в бік залучення молодих спеціалістів, що є важливим чинником для підвищення мобільності та інноваційності колективу в майбутньому.

У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу підприємства становила 4 особи, а в 2024 році збільшилась до 5 осіб, тобто на 20%. Це свідчить про певний розвиток компанії навіть в умовах війни, проте кадрова структура залишається стабільною: 80% працівників – чоловіки, 20% – жінки.

Система мотивації ПП «ДІАТОМ-А» базується переважно на матеріальному стимулюванні. Працівникам виплачується погодинна або відрядна заробітна плата залежно від виду робіт. Рівень оплати праці прив'язаний до складності завдань, обсягів виконаної роботи та строків її здачі. Додатково можуть передбачатися премії за виконання особливо важливих або термінових проєктів.

Підприємство застосовує переважно окладну систему оплати праці. Базова заробітна плата встановлюється відповідно до займаної посади і рівня кваліфікації. Преміювання зазвичай здійснюється разово, на основі підсумків роботи за місяць або квартал.

Розглянемо показники ефективності використання персоналу (продуктивності праці) у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень продуктивності праці ПП «ДІАТОМ-А» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Зростання 2024/2022
	2022	2023	2024	%
Продукція у порівняльних цінах, тис. грн.	4753	7853	8103,1	70,48
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.	4	4	5	25,00
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих виробничим персоналом	254	260	262	103,15
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих виробничим персоналом	2032	2080	2096	103,15
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн. / ос.	1188,25	1963,25	1620,62	36,39
Середньоденна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / ос.	18,71	30,20	30,93	65,28
Середньогодинна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / ос.	2,34	3,78	3,87	65,28

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Аналіз показників продуктивності праці на ПП «ДІАТОМ-А» свідчить про позитивну динаміку за більшістю ключових характеристик. Так, обсяг продукції у порівняльних цінах зріс з 4753 тис. грн у 2022 році до 8103,1 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 70,48 %. У той же час середньооблікова чисельність штатних працівників збільшилася на одну особу, або на 25,0 %.

Кількість людино-днів і людино-годин, відпрацьованих виробничим персоналом, також зросла на 3,15 %, що свідчить про незначне, але стабільне розширення виробничої діяльності підприємства.

Середньорічна продуктивність праці працівників збільшилася з 1188,25 тис. грн/особу у 2022 році до 1620,62 тис. грн/особу у 2024 році, що відповідає приросту на 36,39 %. Особливо вагоме зростання спостерігається за

показниками середньоденної та середньогодинної продуктивності праці виробничого персоналу – обидва показники збільшилися на 65,28 %.

Таким чином, ПП «ДІАТОМ-А» демонструє здатність до підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що є важливим чинником забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах загальної економічної нестабільності та військових ризиків.

У зв'язку зі зниженням операційної прибутковості (у 2024 році операційний збиток склав 318,9 тис. грн проти прибутку 49,1 тис. грн у 2022 році), обсяги преміювання зменшилися. Це вплинуло на загальний рівень матеріальної мотивації та фактичне зниження доходів персоналу на тлі інфляції та військової нестабільності.

Підприємство використовує такі інструменти нематеріального стимулювання:

- можливість працювати в гнучкому режимі;
- довіра до працівників при прийнятті рішень;
- участь у цікавих будівельних проектах у Київській та Житомирській областях.

Однак через обмеженість ресурсів на підприємстві практично відсутні можливості професійного навчання чи кар'єрного росту.

Нематеріальні інструменти мотивації на підприємстві наразі застосовуються обмежено. Основними з них є гнучкий графік роботи (у межах можливого), можливість професійного навчання на об'єктах та підтримка з боку керівництва у вирішенні робочих питань.

Розвиток кар'єри сприяє визначенню мотиваційних пріоритетів в повазі і самореалізації працівників ПП «ДІАТОМ-А», тому підприємство проводить: програми навчання, тренінги, можливості для зростання та просування по службі, підприємство надає підтримку працівникам у їхньому професійному розвитку. Баланс роботи і особистого життя: вивчення політик та програм, які сприяють забезпеченню балансу між роботою і особистим життям працівників, що визначається гнучкими робочими графіками, можливістю

дистанційної роботи, відпустки та інші заходи, спрямовані на підтримку здоров'я та добробуту працівників, адже робота основного персоналу підприємства зв'язана з будівництвом, що несе в собі можливості погіршення здоров'я через порушення умов праці на будівельних об'єктах. Проведення аналізу системи винагород дозволить оцінити ефективність і відповідність поточних практик мотивації персоналу у ПП «ДІАТОМ-А». На основі отриманих результатів можна буде розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з метою підвищення задоволеності, продуктивності та залученості персоналу. Для вивчення програм навчання та розвитку персоналу в ПП «ДІАТОМ-А» можна провести детальний аналіз аспектів наведених у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Огляд політик, процедур і практик управління мотиваційними пріоритетами
ПП «ДІАТОМ-А»

Напрямок	Політики та процедури	Практика застосування на ПП «ДІАТОМ-А»
Оплата праці	Встановлення фіксованої заробітної плати з урахуванням кваліфікації та обсягу робіт	Заробітна плата виплачується вчасно, розмір погоджується під час укладення трудового договору
Преміювання	Відсутність чітко регламентованої системи премій	Премії носять епізодичний характер і залежать від фінансового стану підприємства
Соціальні гарантії	Мінімальний пакет соціальних гарантій відповідно до законодавства	Офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки та лікарняні
Розвиток персоналу	Підтримка підвищення кваліфікації за власною ініціативою працівника	Систематичне навчання відсутнє; можливе самостійне проходження курсів за рахунок працівника
Психологічний клімат	Формування сприятливої атмосфери в колективі	Дружні відносини в колективі, відсутність конфліктів, підтримка з боку керівництва
Кар'єрне зростання	Відсутність формальної системи кар'єрного росту через малу чисельність персоналу	Можливість розширення функціоналу та підвищення в межах займаної посади
Матеріальне стимулювання	Разові заохочення за особливі досягнення	Практикується нерегулярно, за особистим рішенням керівника
Нематеріальне стимулювання	Усні подяки, визнання заслуг працівників	Використовується активно для підтримки мотивації

Джерело: розроблено автором

Для оцінки ефективності мотивації працівників ПП «ДІАТОМ-А» було проведено опитування персоналу. Під час опитування пропонувалося відповісти на питання з анкети, пов'язані як із характеристикою умов роботи на підприємстві, так і з іншими аспектами робочої діяльності. Оцінка мотивації персоналу проводилася відповідно до корпоративних стандартів: письмове тестування персоналу знань стандартів, оцінка мікроклімату у колективі, опитування щодо стимулів тощо (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати анкетування працівників ПП «ДІАТОМ-А»

Питання	Кількість відповідей "Так"	Питома вага, %
Задоволеність умовами праці	3	75 %
Прозорість системи оплати праці	3	75 %
Задоволеність рівнем заробітної плати	2	50 %
Можливості для професійного розвитку	3	75 %
Задоволення психологічним кліматом	4	100 %
Наявність додаткових стимулів	3	75 %

Джерело: розроблено автором

Результати опитування дозволили виявити основні тенденції у сфері мотивації працівників ПП «ДІАТОМ-А». За підсумками анкетування:

- 3 із 4 працівників (тобто 75 %) задоволені умовами праці, що свідчить про належний рівень організації робочого процесу та безпеки праці.
- 3 із 4 опитаних (75 %) вважають, що система оплати праці є прозорою, однак лише 2 із 4 працівників (50 %) задоволені рівнем заробітної плати, що вказує на потребу у вдосконаленні матеріального стимулювання.
- 3 із 4 працівників (75 %) зазначили, що мають можливості для професійного розвитку на підприємстві, проте вказали на обмеженість у внутрішньому навчанні та підвищенні кваліфікації.
- 4 із 4 працівників (100 %) висловили задоволення психологічним кліматом у колективі, що є сильним чинником для збереження стабільності персоналу.

– Щодо стимулів: 3 із 4 респондентів (75 %) зазначили, що їх додатково мотивують гнучкий графік роботи, можливість преміювання за результатами роботи та корпоративні заходи.

Таким чином, аналіз результатів анкетування показав, що мотиваційна система на ПП «ДІАТОМ-А» загалом позитивно сприймається працівниками, однак потребує вдосконалення у частині матеріального стимулювання та розвитку можливостей професійного зростання.

Отже, як висновок зазначимо, що система мотивації персоналу на ПП «ДІАТОМ-А» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, однак має ряд проблем, що негативно впливають на ефективність трудової діяльності. Основний кадровий склад включає фахівців технічних спеціальностей, необхідних для виконання будівельних, електромонтажних та сантехнічних робіт. Додатково підприємство активно співпрацює з підрядними організаціями, що дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту та обсяги виконуваних робіт.

Такий формат діяльності обумовлює потребу в особливих підходах до мотивації персоналу, орієнтованих на підвищення відповідальності, якості роботи та готовності до залучення у проєктну діяльність.

Проведений аналіз дозволив виявити низку проблем у системі управління мотивацією працівників ПП «ДІАТОМ-А»:

- одноманітність стимулювання – переважання матеріальної мотивації без розвиненої системи нематеріальних заохочень;
- обмежені можливості кар'єрного зростання через невеликі масштаби підприємства;
- недостатня формалізація мотиваційної політики, що ускладнює прогнозування результатів мотиваційних заходів;
- підвищення ризиків вигорання персоналу, особливо в умовах високого навантаження та нестабільної ситуації в регіоні (Житомирська і Київська області).

2.4. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей. Проведений аналіз мотиваційної системи ПП «ДІАТОМ-А» виявив як позитивні аспекти, так і певні недоліки в управлінні персоналом. Зокрема, встановлено недостатній рівень матеріального та нематеріального стимулювання, відсутність системного підходу до преміювання та розвитку працівників.

У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці і впровадженні заходів, спрямованих на удосконалення мотиваційного механізму, підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів та зміцнення їхньої лояльності до підприємства. У даному розділі пропонуються основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «ДІАТОМ-А», які базуються на сучасних теоретичних підходах та практичних рекомендаціях.

Для підвищення ефективності управління мотивацією персоналу доцільно впровадити такі заходи:

- розробити чітку систему преміювання, яка б враховувала як кількісні, так і якісні результати працівників;
- впровадити нематеріальні стимули, зокрема, публічне визнання досягнень, внутрішнє навчання, розширення сфер відповідальності працівників;
- сформувати мотиваційні програми для підрядних організацій, щоб забезпечити їхню зацікавленість у якісному виконанні робіт;
- підвищувати організаційну культуру через розвиток корпоративних цінностей, взаємопідтримки та командної роботи.

Для виявлення основних проблем у системі мотивації персоналу ПП «ДІАТОМ-А», аналізу їх причин та розробки відповідних заходів удосконалення було проведено комплексне дослідження. На основі результатів

оцінки мотиваційної системи сформовано таблицю, у якій представлено ключові проблеми, їх причини та практичні рекомендації щодо усунення недоліків та підвищення мотивації працівників.

Таблиця 2.12

Проблеми, причини та рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ДІАТОМ-А»

Проблема	Причина	Рекомендація
Зниження рівня доходів працівників	Фінансові збитки підприємства у 2023–2024 роках	Впровадити систему бонусів за результатами роботи, навіть символічних
Високе навантаження на працівників	Невелика чисельність персоналу та розширення обсягів робіт	Чіткий розподіл обов'язків, залучення тимчасових працівників на пікові періоди
Обмежені можливості професійного росту	Відсутність фінансування на навчальні програми	Організувати внутрішнє навчання, обмін досвідом між працівниками
Зниження морального духу	Військова ситуація в країні, нестабільність	Створити програми підтримки працівників, розвивати корпоративну культуру
Низька привабливість підприємства для молоді	Стара модель мотивації, відсутність кар'єрних перспектив	Модернізувати політику персоналу, розвивати нематеріальні стимули

Джерело: розроблено автором

Аналіз виявлених проблем засвідчив, що на мотиваційний стан працівників ПП «ДІАТОМ-А» значно впливають як внутрішні чинники (зокрема, фінансовий стан підприємства, навантаження на персонал, обмежені можливості розвитку), так і зовнішні фактори, пов'язані із загальною економічною та військово-політичною ситуацією в країні.

Запропоновані рекомендації спрямовані на оптимізацію мотиваційної системи через впровадження гнучких підходів до заохочення працівників, розширення можливостей професійного розвитку, підвищення морального духу та адаптацію мотиваційної політики до потреб сучасного ринку праці. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню задоволеності персоналу, стабілізації колективу та зростанню загальної ефективності діяльності підприємства.

За результатами опитування працівників встановлено, що рівень матеріальної мотивації є недостатнім. З метою підвищення задоволеності

персоналу пропонуються основні напрями вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві, наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Напрями вдосконалення мотиваційної системи ПП «ДІАТОМ-А»

Напрямок	Рекомендація
Розвиток матеріального стимулювання	– запровадити гнучку систему преміювання залежно від результатів роботи кожного працівника; – встановити чіткі критерії нарахування премій (обсяги продажів, якість виконаних робіт, дотримання термінів); – розглянути можливість введення щорічних бонусів за високі результати роботи.
Удосконалення нематеріальної мотивації	Важливим доповненням до матеріальних заохочень є нематеріальні стимули. Для підвищення мотивації персоналу необхідно: – запровадити регулярні заходи з корпоративної культури (святкування професійних свят, спільні заходи); – розвивати систему морального заохочення (подяки, грамоти); – організувати програми підвищення кваліфікації (тренінги, семінари).
Покращення умов праці	З огляду на побажання працівників щодо комфортніших умов праці, рекомендується: – модернізувати робочі місця (забезпечити належні умови безпеки та комфорту); – створити можливості для відпочинку під час робочого дня (облаштування зони відпочинку); – впровадити гнучкий графік роботи для орієнтирів працівників, якщо це дозволяють технологічні процеси.
Розвиток кар'єрних можливостей	Для підвищення мотивації працівників важливо забезпечити перспективи професійного росту: – розробити індивідуальні плани розвитку для співробітників; – запровадити внутрішнє навчання і наставництво; – мотивувати працівників до участі у зовнішніх тренінгах і курсах, частково компенсуючи їхню вартість.
Підвищення рівня залученості персоналу	Для посилення лояльності працівників до підприємства слід: – регулярно проводити опитування персоналу щодо умов праці та мотивації; – забезпечити прозору комунікацію між керівництвом і працівниками; – залучати працівників до процесу прийняття рішень, що стосуються їхньої діяльності.

Джерело: розроблено автором

На основі виявлених проблем і визначених рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ДІАТОМ-А» було розроблено план-графік впровадження відповідних заходів. План-графік містить перелік основних дій, строки їх реалізації, відповідальних осіб і очікувані результати. Виконання цього плану дозволить системно підвищити

рівень мотивації працівників, зміцнити корпоративний дух і забезпечити підвищення ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.14

План-графік впровадження заходів удосконалення мотиваційної системи ПП
«ДІАТОМ-А»

№	Захід	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1	Впровадження системи преміювання за індивідуальні досягнення	II квартал 2025 р.	Директор, бухгалтерія	Підвищення індивідуальної продуктивності працівників
2	Створення системи невеликих «внутрішніх нагород» (грамоти, подарункові сертифікати) за результати роботи	Протягом II–III кварталу 2025 р.	Директор	Підвищення мотивації і залученості
3	Організація щорічного корпоративного заходу (підсумки року, неформальна зустріч)	IV квартал 2025 р.	Адміністрація	Підвищення командного духу
4	Запровадження щоквартального індивідуального обговорення кар'єрного розвитку і очікувань працівників	Починаючи з II кварталу 2025 р.	Директор	Підвищення задоволеності працею
5	Проведення періодичного анонімного опитування задоволеності роботою (1 раз на рік)	IV квартал 2025 р. і надалі щороку	Адміністрація	Виявлення прихованих проблем, профілактика демотивації

Джерело: розроблено автором

Оскільки усі працівники працюють давно і стабільно:

- Основний акцент треба зробити не на «утримання кадрів», а на підвищення задоволеності та мотивації до зростання.
- Запропоновані заходи орієнтовані на нематеріальні стимули (визнання, залучення у прийняття рішень) + помірні матеріальні стимули (премії, подарунки).
- Система мотивації має бути максимально персоналізованою, з огляду на реальні потреби кожного працівника.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів з мотивації персоналу наведемо нижче.

Вихідні дані:

- Середньорічна продуктивність працівника у 2024 році = 1620,62 тис. грн на одного працівника.

- Кількість працівників = 5 осіб.

- Загальний обсяг реалізації у 2024 році = 8103,1 тис. грн.

Припущення: завдяки новій системі мотивації очікується підвищення продуктивності праці на 5–7%. Візьмемо консервативний варіант підвищення на 5%.

Розрахунок додаткового доходу:

1. Очікуваний приріст продуктивності на одного працівника:

$$1620,62 \times 0,05 = 81,03 \text{ тис. грн.}$$

2. Очікуваний приріст доходу для всього підприємства:

$$81,03 \times 5 = 405,15 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові витрати на реалізацію заходів наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Витрати на реалізацію запропонованих заходів

Захід	Оцінка вартості, тис. грн.
Система преміювання (раз на рік)	50
Корпоративний захід	20
Нагороди (грамоти, подарунки)	10
Проведення опитувань, обговорень	5
Разом	85

Джерело: власні розрахунки

Розрахунок чистого економічного ефекту:

$$\text{Додатковий дохід} - \text{Витрати} = \text{Чистий ефект} \quad (2.1)$$

$$405,15 - 85 = 320,15 \text{ тис. грн.}$$

Для оцінки результативності запропонованих заходів удосконалення мотиваційної системи персоналу ПП «ДІАТОМ-А» проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту. Підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та стимулювання їхньої активності передбачається здійснити шляхом удосконалення матеріальної і нематеріальної мотивації. Це має сприяти зростанню продуктивності праці без збільшення чисельності

персоналу.

На основі діючих показників діяльності підприємства розраховано приріст продуктивності праці та чистий економічний ефект після впровадження мотиваційних заходів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів удосконалення мотиваційної системи ПП «ДІАТОМ-А»

Показник	Значення
Середньорічна продуктивність працівника у 2024 році, тис. грн	1620,62
Кількість працівників, осіб	5
Очікуване підвищення продуктивності праці, %	5
Додатковий приріст продуктивності працівника, тис. грн	81,03
Загальний приріст продуктивності по підприємству, тис. грн	405,15
Витрати на впровадження заходів, тис. грн	85,00
Чистий економічний ефект, тис. грн	320,15

Джерело: власні розрахунки

Результати розрахунку свідчать, що навіть при незначному підвищенні продуктивності праці на 5% підприємство може отримати чистий економічний ефект у розмірі 320,15 тис. грн на рік, що підтверджує доцільність впровадження заходів щодо удосконалення мотивації персоналу.

Запровадження комплексної системи мотивації дозволить ПП «ДІАТОМ-А» не лише утримувати існуючий кадровий потенціал, але й підвищити ефективність діяльності, що особливо важливо в умовах воєнного часу та високої конкуренції на ринку будівельних послуг.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення системи управління мотивацією персоналу ПП «ДІАТОМ-А» можна зробити наступні висновки.

У ході проведеного організаційно-управлінського аналізу діяльності ПП «ДІАТОМ-А» було виявлено, що підприємство має компактну лінійну структуру управління, що забезпечує оперативність ухвалення рішень і

гнучкість в організації виробничого процесу. Перевагами внутрішнього середовища є наявність кваліфікованого персоналу, досвіду у виконанні будівельних та монтажних робіт, можливість залучення підрядних організацій, а також низький рівень постійних витрат. Водночас обмежені фінансові ресурси, вузькість кадрової бази та високе навантаження на керівника є чинниками, що потребують уваги для забезпечення стабільного розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що ПП «ДІАТОМ-А» працює у складних умовах воєнного часу, однак має значні можливості завдяки високому попиту на будівельні та відновлювальні роботи у Київській і Житомирській областях. Серед основних загроз визначено економічну нестабільність, посилення конкуренції, ризики безпеки та коливання вартості будівельних матеріалів.

Об'єднаний аналіз внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів свідчить про те, що підприємство має реальні перспективи розвитку за умови вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, активного використання державних і міжнародних програм підтримки, а також впровадження сучасних будівельних технологій.

У результаті проведеної діагностики фінансово-економічного стану приватного підприємства «ДІАТОМ-А» за 2022–2024 роки виявлено низку критичних змін, що характеризують погіршення його фінансової стабільності та ефективності діяльності. Результати аналізу свідчать про суттєве погіршення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та загальної ефективності господарської діяльності. Фінансова стійкість і автономність підприємства знижувалися упродовж трьох років. Значне падіння коефіцієнта автономії та зростання фінансової залежності є критичними ознаками надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз складу і структури персоналу підприємства свідчить про незначне зростання чисельності працівників у 2024 році, що є позитивним фактором в умовах загальної економічної нестабільності. Однак, система мотивації залишається малоефективною через обмежені фінансові ресурси,

високий рівень навантаження на персонал і відсутність можливостей професійного розвитку. Відсутність гнучкої системи преміювання, внутрішнього навчання та нематеріальної мотивації негативно впливає на моральний стан колективу й утримання кваліфікованих кадрів, особливо в умовах конкуренції на ринку праці.

Для удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ДІАТОМ-А» доцільно реалізувати такі напрями:

- запровадити систему заохочення за результатами роботи (навіть невеликі бонуси або нематеріальні відзнаки);
- розробити внутрішні програми навчання та підвищення кваліфікації;
- забезпечити гнучкість графіків і умов праці для підтримки балансу між роботою та особистим життям;
- розвивати корпоративну культуру та програми підтримки персоналу в умовах кризових ситуацій;
- активніше залучати молодь шляхом створення прозорих кар'єрних перспектив та сучасних підходів до мотивації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Отже, впровадження програми вдосконалення мотивації персоналу на ПП «ДІАТОМ-А» може забезпечити чистий економічний ефект у розмірі близько 320 тис. грн на рік, за рахунок підвищення продуктивності праці при мінімальних витратах на реалізацію заходів.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі узагальнено вирішення актуального завдання, яке полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо мотивації персоналу підприємства. За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. Мотивація праці є ключовим фактором, що визначає ефективність та продуктивність діяльності персоналу підприємства. Вона впливає на ступінь залученості працівників до виконання своїх обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Визначення мотиваційних чинників та розуміння їхнього впливу на поведінку працівників дозволяє забезпечити високу мотивацію, що сприяє підвищенню результативності роботи та зниженню рівня плинності кадрів.

2. Система мотивації персоналу є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Вона включає в себе різноманітні механізми та інструменти, які забезпечують досягнення цілей організації через активну мотивацію працівників. Розробка та впровадження ефективної системи мотивації сприяє покращенню загальної атмосфери в колективі, підвищенню лояльності працівників та залученості до процесу прийняття рішень.

3. Оцінка ефективності системи мотивації є важливим інструментом для визначення її результативності та виявлення слабких місць у процесі управління персоналом. Застосування різних методів оцінки дозволяє підприємству оперативно коригувати мотиваційні стратегії, підвищуючи їхню ефективність і адаптуючи до змінюваних умов бізнес-середовища. Важливими є критерії оцінки, які враховують не тільки економічні, але й соціально-психологічні аспекти мотивації.

4. Правові аспекти і нормативно-правова база є основою для формування стабільної та справедливої системи мотивації працівників. Використання нормативних актів та законодавчих норм дозволяє підприємствам створювати

ефективні мотиваційні стратегії, які відповідають не лише інтересам підприємства, але й захищають права працівників. Інформаційне забезпечення забезпечує доступ до актуальної інформації про законодавчі зміни, що впливають на управління персоналом, та дозволяє підприємствам дотримуватись вимог законодавства при розробці мотиваційних програм.

5. Основним видом діяльності підприємства є будівництво житлових і нежитлових будівель. Додатково ПП «ДІАТОМ-А» здійснює електромонтажні роботи, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, оптову торгівлю залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням, а також неспеціалізовану оптову торгівлю. Важливим напрямом діяльності є також надання послуг у сфері інжинірингу, геології, геодезії та технічного консультування у зазначених галузях.

6. Фінансовий стан ПП «ДІАТОМ-А» на кінець 2024 року характеризується значним перевищенням поточних зобов'язань над власним капіталом, що свідчить про серйозні проблеми з платоспроможністю та загрозу банкрутства за відсутності ефективних антикризових заходів. Незважаючи на позитивну динаміку окремих операційних показників, фінансово-економічний стан ПП «ДІАТОМ-А» у 2024 році характеризується погіршенням прибутковості та збільшенням збитковості, що вимагає оперативного вжиття заходів щодо покращення ефективності господарської діяльності. Показники ліквідності і платоспроможності демонструють стійке погіршення. Коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності значно знизилися, що свідчить про втрату здатності підприємства оперативно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

7. Проведений аналіз стану системи мотивації персоналу ПП «ДІАТОМ-А» засвідчив наявність ряду проблем, пов'язаних зі зниженням рівня доходів працівників, високим навантаженням, обмеженими можливостями професійного розвитку та моральним виснаженням в умовах складної економічної і військово-політичної ситуації в країні. Водночас колектив підприємства демонструє стабільність та високий рівень залученості у

виробничі процеси.

8. Запропоновані напрями удосконалення мотиваційної системи, такі як впровадження бонусних програм, внутрішнє навчання, розвиток корпоративної культури, модернізація нематеріальних стимулів і підтримка балансу робочого навантаження, спрямовані на зміцнення лояльності персоналу, підвищення продуктивності праці та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Реалізація зазначених заходів дозволить не лише вирішити існуючі проблеми, але й забезпечити сталий розвиток підприємства за рахунок ефективного використання потенціалу його працівників. У результаті це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПП «ДІАТОМ-А» на ринку та покращенню його фінансових результатів у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранович Ю. В., Сокурено П. І., Валентієва О. В., Чалапко Л. Д. Інноваційні підходи до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи: виклики та можливості для управління персоналом. Агросвіт. 2024. № 24. С. 88-94.
2. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 7. С. 129-131.
3. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18
4. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
6. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Сасць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. Регіональна економіка. 2023. № 1. С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2023_1_8
7. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
8. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

9. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 116-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_1_12
10. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/147/141/>
11. Єськов О.Л., Дарченко Н.Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 194–198.
12. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_1_14
13. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.
14. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11
15. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
16. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 345-356.
17. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного*

технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10

18. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233–237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf.

19. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 28. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2023_28_7

20. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

21. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf.

22. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.

23. Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71

24. Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. Агросвіт. 2024. № 12. С. 86-89.

25. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.

26. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58

27. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11

28. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.

29. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13

30. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14

31. Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_52_20

32. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

33. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20

34. Полторац А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. Modern economics. 2023. № 38. С. 132-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_38_22

35. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. № 3-4. С. 59-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2023_3-4_7

36. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

37. Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. №2. С. 106-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_19

38. Рибалко О., Згурська Т. Оцінка і аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу комерційної організації. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2023. №4 (56). С. 83-88. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-4-56-16>

39. Рогатинський Р. М., Гарматій Н. М., Козак Т. Р. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 5. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_5_13

40. Роговченко М. П., Вишневська Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. Вип. 2. С. 55-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_32

41. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А.. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40

42. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія

економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

43. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Бражнікова Т. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи. Економічний форум. 2019. №1. С. 198-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_1_33

44. Самойленко Є. С., Кочеткова В. В. Оцінка впливу основних факторів на рівень мотивації працівників. Економіка та управління на транспорті. 2018. Вип. 7. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_11

45. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2021 Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16

46. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16

47. Середа Г. В., Скирда А. В. Застосування бенефітів як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_61

48. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1(2). С. 506-510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_60)

49. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34

50. Смачило В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 119-126.

51. Смігунова О. В., Колесник А. А. Сутність та роль мотивації праці.

Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 22. С. 63-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_51

52. Соколова Л. В., Колісник О. В., Соколов О. Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2018. Вип. 1. С. 266-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2018_1_45

53. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 3. С. 122-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2024_3_10

54. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. Менеджер. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15

55. Трут О. О. Мотивація працівників як необхідна умова індивідуальної та групової результативності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 92-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_20

56. Ульянченко О. В., Кривошеєва В. В. Місце організації оплати праці в управлінні мотиваційним середовищем. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 164-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_19

57. Федоренко А. В. Вплив трендів сучасної економіки на мотивацію праці. Фінансовий простір. 2019. № 4. С. 228-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2019_4_18

58. Федоришин Г., Боярчук Ю. Особливості мотивації професійної діяльності працівників ІТ-сфери. Збірник наукових праць: психологія. 2019. Вип. 23. С. 101-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpsfp_2019_23_14

59. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. Сталий розвиток економіки. 2024. №1(48). С. 47-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

60. Федорова Ю. В., Колесніченко О. В., Малюта Н. В. Дослідження мотивації персоналу господарських суб'єктів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2020. Вип. 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_8_11

61. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18

62. Ханяк К. В. Методика дослідження мотивації професійної діяльності персоналу Укрзалізниці в стресогенних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія. 2024. Вип. 2. С. 143-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups_2024_2_30

63. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління. 2019. Вип. 45. С. 115-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_45_12

64. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 400-405.

65. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

66. Черкасов А.В. Оцінка внутрішнього мотиваційного середовища на переробних підприємствах АПК за складовими системи управління персоналом. Економіка та держава. 2009. № 4. С. 34–37.

67. Шаманська О.І., Коржевiна О.Г. Удосконалення мотиваційного середовища підприємства як фактору ефективного управління ресурсним потенціалом. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447>.

68. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи

управління персоналом. Економічний простір. 2024. № 189. С. 153-156.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30

69. Шатілова І. В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. Grail of Science. 2024. № 35. С. 58-60.

70. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 133-136.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_47_27

71. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління. 2023. Вип. 4. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_4_14

72. Яковенко В. Г., Горобець Д. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 241-245.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_48_46

73. Яновська В. Мотивація персоналу як складова соціально-трудових відносин і чинник інтелектуалізації праці. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління. 2017. Вип. 40. С. 278-287. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2017_40_29

74. Янченко Н. В. Мотивація персоналу як важіль підвищення продуктивності праці на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. №1. С. 173-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2018_1_17

75. Ясінська Й. Нефінансова мотивація працівників підприємств в умовах кризи. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2017. № 2. С. 45-52.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2017_2_7

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство	<u>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДІАТОМ-А"</u>	за ЄДРПОУ	38267264		
Територія	<u>ЖИТОМИРСЬКА</u>	за КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господарювання	<u>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО</u>	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	<u>Будівництво житлових і нежитлових будівель</u>	за КВЕД	41.20		
Середня кількість працівників, осіб		<u>5</u>			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 10025, ЖИТОМИРСЬКА область, місто ЖИТОМИР, вулиця ПРОМИСЛОВА, будинок 10					
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006	
на 31.12 2024.					

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	6,70	3,50
первісна вартість	1011	99,80	99,80
знос	1012	93,10	96,30
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	6,70	3,50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	452,40	452,40
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	148,20	34,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	30,70	16,70
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		1,50
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	38,90	211,30
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	670,20	716,70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	676,90	720,20

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	360,6	-858,4
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	360,6	-858,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	125,0	1 051,8
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		0,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	191,3	526,5
Усього за розділом III	1695	316,3	1 578,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	676,9	720,2

**2. Звіт про фінансові результати
за 2024 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 103,1	7 853,0
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 103,1	7 853,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 884,1	7 487,4
Інші операційні витрати	2180	1 537,9	444,5
Інші витрати	2270	900,1	12,3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	9 322,1	7 944,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-1 219,0	-91,2
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	-1 219,0	-91,2

Керівник _____

Додаток Б

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДІАТОМ-А"	за ЄДРПОУ	38267264		
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господарювання	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	41.20		
Середня кількість працівників, осіб		4			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 10025, ЖИТОМИРСЬКА область, місто ЖИТОМИР, вулиця ПРОМИСЛОВА, будинок 10					
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006	
на 31.12 2023.					

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	10,20	6,70
первісна вартість	1011	99,80	99,80
знос	1012	89,60	93,10
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10,20	6,70
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	260,90	452,40
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	26,80	148,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,70	30,70
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	239,40	38,90
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	530,80	670,20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	541,00	676,90

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	451,8	360,6
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	451,8	360,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	70,1	125,0
розрахунками з бюджетом	1620	10,2	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	8,9	191,3
Усього за розділом III	1695	89,2	316,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	541,0	676,9

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 853,0	4 753,0
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 853,0	4 753,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 487,4	4 342,4
Інші операційні витрати	2180	444,5	361,5
Інші витрати	2270	12,3	5,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 944,2	4 708,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-91,2	44,1
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	-91,2	44,1

Керівник _____

Додаток В

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	<table><tr><td>2023</td><td>01</td><td>01</td></tr><tr><td colspan="3">38267264</td></tr><tr><td colspan="3"></td></tr><tr><td colspan="3"></td></tr><tr><td colspan="3">41.20</td></tr></table>			2023	01	01	38267264									41.20		
2023	01	01																		
38267264																				
41.20																				
Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДІАТОМ-А"	за ЄДРПОУ																		
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за КОАТУУ																		
Організаційно-правова форма господарювання	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО	за КОПФГ																		
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД																		
Середня кількість працівників, осіб	4																			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком																				
Адреса, телефон 10025, ЖИТОМИРСЬКА область, місто ЖИТОМИР, вулиця ПРОМИСЛОВА, будинок 10																				
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД	<table><tr><td colspan="3">1801006</td></tr></table>		1801006														
1801006																				
на	31.12	2022.																		

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	10,20	10,20
первісна вартість	1011	99,80	99,80
знос	1012	89,60	89,60
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10,20	10,20
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	590,70	260,90
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2,90	26,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		3,70
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	217,50	239,40
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	811,10	530,80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	821,30	541,00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	458,60	451,8
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	458,60	451,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	7,90	70,1
розрахунками з бюджетом	1620	56,50	10,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	0,30	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	298,00	8,9
Усього за розділом III	1695	362,70	89,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	821,30	541,0

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 753,0	4 828,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 753,0	4 828,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 342,4	4 328,9
Інші операційні витрати	2180	361,5	444,3
Інші витрати	2270	5,0	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	4 708,9	4 773,20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	44,1	55,40
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	44,1	55,40

Керівник _____