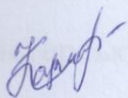


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



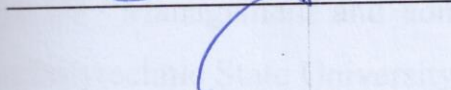
ГРАБОВСЬКА Карина Русланівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

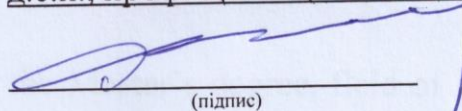
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
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.

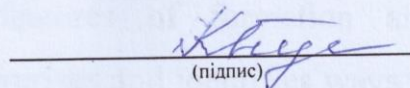


Керівник роботи:
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К. О.



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Грабовська К.Р. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності управління підприємством. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування та реалізації мотиваційних систем персоналу на підприємстві та визначено напрями підвищення ефективності управління через стимулювання праці співробітників.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання, ефективність управління, продуктивність, кадровий потенціал.

Annotation

Hrabovska K. R. Personnel motivation as a factor in improving enterprise management efficiency. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines features of formation and implementation of personnel motivation systems at enterprises and identifies ways to improve management efficiency through employee incentives.

Keywords: personnel motivation, incentives, management efficiency, productivity, human capital.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1 Сутність і роль мотивації трудової діяльності.....	7
1.2 Основні теорії мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці та стимулювання трудової діяльності.....	11
1.3 Методичні підходи до мотивації персоналу.....	16
1.4 Інформаційне та нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу на підприємстві.....	23
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «ПАК-ТРЕЙД».....	33
2.1 Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	33
2.2 Діагностика фінансового стану підприємства ТОВ «ПАК-ТРЕЙД».....	41
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом та перспектива розвитку.....	53
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1 Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ПАК-ТРЕЙД».....	63
3.2 Заходи щодо удосконалення у сфері стимулювання персоналу на сучасних підприємствах	67
3.3 Оцінка запропонованих заходів.....	77
Висновки до розділу 3.....	87
Висновки.....	91
Список використаних джерел.....	99
Додатки	106

ВСТУП

Актуальність теми. В теперішніх умовах тотальної кризи, що спричинена декількома роками пандемії, а потім і війною з РФ, ситуація в економіці вимагає від сучасних українських компаній реакції на виклики через зміну пріоритетів їх менеджменту у бік збереження свого економічного та людського потенціалу.

Вирішення цих питань можливо лише за наявності продуктивного та вмотивованого персоналу, який забезпечить виживання компанії у важких реаліях сьогодення. Мотивація персоналу наразі набуває особливого значення в спектрі функцій менеджменту компанії, оскільки є загроза тривалих економічних потрясінь, які вплинуть на доходи працівників та можливості власників компаній забезпечувати своїх співробітників гідною заробітною платою. Така ситуація обумовлює необхідність дослідження дієвих та своєчасних важелів сучасного менеджменту щодо посилення трудової мотивації та побудови ефективної системи заохочення працівників до високопродуктивної діяльності задля збереження компанії.

Вивчаючи мотивацію персоналу, можна достовірно спрогнозувати їхнє бачення та реакцію на дії керівництва, також мотивація дає змогу зрозуміти, чому саме так чинить людина, а не інакше. Це стосується і конкретного керівника: чим більш зумовлений його вибір тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування. Саме тому мотиваційна функція є найголовнішою в управлінні, і викликає особливий інтерес у керівників. Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (мотиви, цілі,

потреби, наміри тощо), здатних впливати на поведінку працівника, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей.

Метою даної роботи є вивчення теоретичних основ та сучасних тенденцій мотивації праці, її роль в підвищенні ефективності діяльності торговельних підприємств.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

1. Проаналізувати місце і роль мотивації в стимулюванні праці;
2. Провести аналіз різних теоретичних концепцій трудової мотивації персоналу;
3. Розглянути методичні підходи щодо оцінки мотивації працівників організацій;
4. Провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства;
5. Вивчити систему формування та використання персоналу на підприємстві;
6. Проаналізувати систему мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві;
7. Запропонувати конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства;
8. Провести аналіз економічного ефекту від запропонованих заходів щодо поліпшення мотивації працівників.

Об'єктом дослідження: є теоретичні і практичні підходи до організації 5 систем стимулювання персоналу на сучасних підприємствах.

Предметом дослідження є мотивація праці персоналу торговельного підприємстві ТОВ «Пак-Трейд».

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи складають об'єктивні економічні закони, категорії і поняття економічної науки, фундаментальні положення економічної теорії, прикладної економіки

та управління персоналом підприємства, результати наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених з питань мотивації робітників. Для вирішення поставлених задач у роботі було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів наукового дослідження: історикологічний; абстрактно-логічний; економіко-статистичний; порівняльноекономічний; наукового узагальнення; анкетування.

Інформаційну базу дослідження склали праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з питань мотивації персоналу та індивідуальних мотивів праці, матеріали наукових конференцій, статті.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні мотивації персоналу як ключового чинника підвищення ефективності управління підприємством, що дозволило виявити особливості систем мотивації, оцінити їхній вплив на продуктивність праці та визначити напрями удосконалення управлінських процесів відповідно до сучасних принципів менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності мотивації персоналу та вдосконалення системи управління підприємством.

Публікації за результатами дослідження. Беляков Д.О., Грабовська К.Р.. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності управління підприємством. Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти». Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 476.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано у Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти». (м. Житомир, 12-17 травня 2025 року).

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінках. Робота містить 24 таблиці та 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ГОЛОВНОГО ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність і роль мотивації трудової діяльності

Мотивація трудової діяльності є одним із ключових чинників ефективного функціонування будь-якого підприємства. Вона визначає готовність працівників докладати зусиль для досягнення стратегічних цілей компанії, впливає на рівень продуктивності, якість виконуваних завдань, ступінь залученості та лояльності персоналу. В сучасних умовах розвитку ринку мотивація розглядається не лише як інструмент стимулювання, а як комплексна система управління людським капіталом, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти.

Сутність мотивації полягає у формуванні у працівників внутрішньої та зовнішньої зацікавленості у результатах своєї праці. Внутрішні мотиви пов'язані з бажанням самореалізації, професійного зростання, отримання визнання за досягнення, формування відчуття власної значущості та внеску у розвиток підприємства. Зовнішні мотиви охоплюють матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії, а також нематеріальні — корпоративні привілеї, участь у тренінгах, можливість кар'єрного просування та участь у прийнятті управлінських рішень.

Роль мотивації на підприємстві багатогранна. По-перше, вона безпосередньо впливає на продуктивність праці: мотивовані працівники

демонструють вищу ефективність, скорочують час виконання завдань та зменшують кількість помилок. По-друге, мотиваційні механізми сприяють збереженню кадрів: високий рівень зацікавленості у роботі та позитивний морально-психологічний клімат знижують плинність працівників, що економить ресурси підприємства, пов'язані з підбором та адаптацією нового персоналу. По-третє, мотивація стимулює розвиток корпоративної культури, підвищує рівень командної взаємодії та формує атмосферу інноваційності, що є особливо важливим у конкурентному середовищі.

Сучасні підходи до мотивації на підприємствах передбачають інтеграцію економічних, соціальних та психологічних стимулів у комплексну систему. Економічні стимули охоплюють фінансове заохочення працівників через премії, бонуси, надбавки, участь у прибутках компанії або системі КРІ. Соціальні стимули включають забезпечення належних умов праці, корпоративні заходи, тимбілдинги, систему визнання досягнень та формування здорового морально-психологічного клімату. Психологічні стимули спрямовані на розвиток внутрішньої мотивації через можливості професійного навчання, кар'єрного зростання, участі у прийнятті рішень, автономності у виконанні завдань та відчуття значущості своєї праці.

Ефективна мотиваційна система на підприємстві також повинна бути динамічною та адаптивною. Вона враховує специфіку різних категорій працівників, їхні професійні потреби та індивідуальні особливості, що дозволяє підвищити ефективність стимулювання та запобігти демотивації. Важливою складовою є поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання: наприклад, премії та бонуси повинні доповнюватися можливістю професійного розвитку та участі у важливих корпоративних проектах.

Практична роль мотивації на підприємстві проявляється у конкретних результатах: підвищенні продуктивності праці, зниженні рівня плинності кадрів, покращенні якості виконання завдань, зміцненні корпоративної культури та формуванні позитивного іміджу компанії серед партнерів і

клієнтів. Крім того, системна мотивація сприяє стратегічному розвитку підприємства, оскільки формує стабільний кадровий потенціал і стимулює розвиток професійних компетенцій, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, мотивація трудової діяльності на підприємстві виступає як стратегічний ресурс управління персоналом, що забезпечує не лише короткострокові цілі підвищення продуктивності, а й довгострокове зміцнення кадрового потенціалу та формування сталого розвитку підприємства. Ефективна система мотивації інтегрує економічні, соціальні та психологічні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників та спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії, що робить її важливим інструментом сучасного управління.(табл 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «мотивація персоналу»

Автор	Визначення
Семенова Л. О., Мірясов А. С.	«процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства (через задоволення потреб кожного працівника)»
Заставнюк Л. І.	«якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлено на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях»
Покропивний С. В.	«система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства»
Єлець О. П.	«процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей»
Колот А. М.	«сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій»

Джерело: розроблене автором за джерелом [35] .

Отже, різноманітність визначень терміна «мотивація персоналу» свідчить про те, що це поняття може мати різні аспекти та значення залежно від контексту та специфіки певної ситуації. На думку Ігнатюк В. та Туніної Г., [28] основними завданнями системи мотивації є:

- підтримка професійного розвитку та підвищення кваліфікації співробітників;
- оптимізація витрат на персонал;
- забезпечення лояльності співробітників та стабільності команди;
- спрямування співробітників на виконання стратегічних завдань компанії;
- стимулювання ефективної роботи кожного співробітника; (рис 1.1).



Рис 1.1 Види мотивації персоналу

Джерело: розроблене автором [36].

Управління персоналом враховує різноманітні форми та види мотивації через індивідуальні різниці у потребах, цінностях та мотиваційних чинниках працівників. Цей підхід сприяє створенню гнучкої системи, що відповідає

очікуванням персоналу, та сприяє формуванню сприятливої робочої атмосфери. Його результатом є не лише задоволення конкретних потреб кожного працівника, але і забезпечення більш ефективного використання робочого потенціалу.

Класифікація методів мотивації персоналу має важливе значення для систематизації та оптимального використання цих засобів на підприємстві. Поділ методів на категорії дозволяє керівникам чітко визначити, які стимули будуть найбільш ефективними в конкретних умовах та для певної групи працівників.

Окрім врахування розбіжностей в мотивації представників різних поколінь, з точки зору менеджменту існує ще цілий ряд методичних підходів до визначення мотивів та ступеня вмотивованості персоналу, які також потребують дослідження в межах цієї бакалаврської роботи.

1.2 Основні теорії мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці та стимулювання трудової діяльності

Існує велика кількість теорій мотивації персоналу, що описують мотиви виконання трудової діяльності співробітників і дозволяють трактувати та прогнозувати їх поведінку в різних ситуаціях.

Мотивація (від лат. *motus* – цілеспрямований рух, дія) – це складова частина загальної корпоративної культури підприємства. При цьому розробка системи мотивації персоналу, якщо вона проведена грамотно, дозволяє роботодавцю швидше досягти стратегічних цілей і реалізувати плани розвитку, а працівникам – отримувати задоволення від своєї трудової діяльності.

Таким чином, мотивація персоналу – комплекс заходів, спрямованих на створення у співробітників внутрішнього стимулу до якісної та результативної праці. Прогресивний керівник просто зобов'язаний уміти

мотивувати персонал. Від цього виграють всі, починаючи від рядових працівників, закінчуючи найвищим керівництвом фірми. У наукових психологічних дослідженнях на тему управління персоналу і лідерства були створені численні теорії про ефективну мотивацію персоналу. Перелічимо найбільш відомі:

- Теорія Фредеріка Тейлора;
- Теорія Абрахама Маслоу;
- Теорія Фредеріка Герцберга;
- Теорія Девіда Макклелланда;
- Теорія Дугласа МакГрегора «Х і Y»;
- Комплексна процесуальна теорія мотивації (Лайман Портер, Едвард Лоулер)
- Теорія Врума (Теорія переваг, очікувань VIE)
- Теорія Адамса (Теорія справедливості, рівності та неупередженості)

Теорія Фредеріка Тейлора [6]

Згідно даної теорії, працівники організації в значній мірі зацікавлені в праці, якщо матеріальна винагорода тісно пов'язана з результатами їх праці.

Теорія Абрахама Маслоу

Відповідно до цієї теорії, людиною рухають не тільки інстинкти, а й бажання отримувати матеріальне задоволення від своєї праці. Абрахам Маслоу [6] стверджував, що для того, щоб ефективно стимулювати своїх працівників, необхідно вивчити їх потреби.

В ієрархії потреб виділяють п'ять рівнів:

- 1) фізіологічні потреби;
- 2) потреба в безпеці (як фізичної, так і економічної);
- 3) потреба в любові, приналежності (соціальні потреби);
- 4) потреба в повазі, визнанні;
- 5) потреба в самовираженні.

Якщо задоволені потреби нижчих рівнів, то для мотивації працівника до праці потрібно активізувати наступний, більш високий рівень потреб.

Теорія цього психолога говорить, що люди шукають в роботі задоволення своїх потреб, які розташовані в порядку зростання. На самому нижчому щаблі піраміди розташовані фізіологічні потреби (все, без чого не можна існувати – їжа, тепло і т.д.). Далі йде необхідність в безпеці (відчуття відсутності невдач).

Потім слідує потреба в любові (інакше, бути прийнятим в суспільстві, трудовому колективі) і визнання. І на самій вершині піраміди розташовується бажання самореалізації – розвиток свого Я.

Список потреб складено таким чином, що перший пункт найбільш важливий, а останній менш значущий. Керівнику необов'язково виконувати всі на 100%, але важливо спробувати торкнутися до кожної потреби.

Потреби, відображені Маслоу в даній піраміді, є дуже хорошими видами впливу на персонал.

Теорія Фредеріка Герцберга

Полягає в тому, що продуктивність працівників залежить від двох складових: зовнішніх умов трудової діяльності (рівень оплати, додаткові премії, бонуси, пільги тощо.) І внутрішніх потреб кожного окремого співробітника (любов до своєї роботи, бажання досягти кар'єрних висот і ін.).

У двохфакторній моделі трудової мотивації Герцберга [6] виділяються дві великі категорії:

- 1) гігієнічні фактори;
- 2) мотиватори.

Гігієнічні чинники, чинники підтримки (політика компанії і управління, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівником, ступінь безпосереднього контролю за роботою) носять превентивний характер і можуть викликати у працівника почуття незадоволеності, але вони не є мотивуючими факторами.

До мотиваторів відносяться потреби більш високого порядку, такі, як виробничі досягнення, суспільне визнання, робота сама по собі, відповідальність і можливість кар'єрного росту.

Завдання менеджменту – усунення подразників (задоволення базових потреб) та використання мотиваторів (задоволення вищих потреб)

Теорія Девіда Макклелланда

Теорія мотивації Девіда Макклелланда [6] передбачає, що поведінка співробітників залежить від таких факторів, як потреба у визнанні, потреба у владі і потреба досягнення успіху.

Виділяються три домінуючі потреби:

1) Потреба бути причетними до якого-небудь процесу (аффіліація). Це співробітники, які хочуть визнання і поваги. Вони люблять працювати в організованих групах.

2) Потреба працівників управляти і впливати на інших людей (влади). Людей з цією потребою можна розділити на 2 групи. Перші просто хочуть керувати іншими. Другі прагнуть до вирішення групових завдань.

3) Потреба в досягненні успіху. Люди з такою потребою прагнуть кожен раз виконувати свою роботу краще, ніж в попередній раз. Люблять працювати поодиночці.

Теорія Дугласа МакГрегора «X і Y» [6] ґрунтується на тому, що людьми можна управляти 2 способами.

Використовуючи теорію X, управління здійснюється за допомогою авторитарного режиму. Передбачається, що колектив людей не організований, люди ненавидять свою роботу, всіляко ухиляються від виконання своїх обов'язків, потребують жорсткого контролю з боку керівництва. У такому випадку для того щоб налагодити роботу, необхідно постійно контролювати співробітників, спонукати їх до сумлінного виконання посадових обов'язків, розробити і впровадити систему покарань.

Теорія Y кардинально відрізняється від попередньої. Вона заснована на тому, що інші самі мотивують себе на потребу працювати і знаходять

внутрішнє задоволення в праці, колектив працює з повною самовіддачею, всі працівники підходять відповідально до виконання своїх обов'язків, люди самоорганізуються, проявляють інтерес до роботи, прагнуть розвиватися – правда, якщо для цього створені необхідні умови. Тому управління такими працівниками вимагає іншого, більш лояльного підходу.

Комплексна процесуальна теорія мотивації (Лайман Портер, Едвард Лоулер) [6]. В основі цієї теорії лежить той факт, що людина бажає досягти задоволення, уникаючи болю. Керівник, діючи згідно з цією теорією, повинен частіше заохочувати співробітників і рідше застосовувати покарання. Включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Базується на п'яти змінних величинах:

- 1) витрачені зусилля;
- 2) сприйняття, очікування;
- 3) отримані результати;
- 4) винагороду;
- 5) ступінь задоволення.

Основний висновок: результативна праця веде до задоволення.

Теорія Врума (Теорія переваг, очікувань VIE)

В особливості теорії мотивації персоналу по Вруму [6] лежить той факт, що людина максимально якісно виконує ту роботу, яка, на його думку, задовольнить його потреби.

Мотивація поведінки працівника визначається трьома факторами:

- 1) силою впевненості в тому, що конкретні дії приведуть до конкретного результату;
- 2) силою впевненості в тому, що конкретний результат призведе до конкретного винагороді;
- 3) привабливістю або сприйняттям винагороди.

Теорія Адамса (Теорія справедливості, рівності та неупередженості)

Сенс даної теорії мотивації Адамса [6] в наступному: праця людини повинна відповідно винагороджуватися. Якщо працівнику недоплачують, то

він працює гірше, а якщо переплачують, то він працює на тому ж рівні. Виконана робота повинна справедливо оплачуватися. Основним джерелом трудової мотивації є неупередженість або справедливість, яку працівник очікує зустріти в трудовому колективі. Якщо відношення «віддача – вихід», яке отримує працівник (винагороду), до «вкладу – входу» в виконання роботи виявляється не рівним з його точки зору аналогічним співвідношеннями інших працівників, то це ознака несправедливості і відповідно передумова виникнення психологічної напруги. Відповідно до даної теорії адекватність винагороди оцінюється за співвідношенням «входу» і «виходу».

1.3 Методичні підходи до мотивації персоналу

Методичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві базуються на поєднанні економічних, соціальних та психологічних стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності, якості виконання завдань та залученості співробітників, а також створюють позитивний корпоративний клімат. Ефективна мотиваційна система на підприємстві передбачає комплексне впровадження заходів, які задовольняють матеріальні і нематеріальні потреби працівників та підтримують їхню професійну самореалізацію. Економічне стимулювання включає систему матеріальних винагород і компенсацій, що охоплює стабільну заробітну плату, премії за досягнення ключових показників ефективності, бонуси та надбавки за професійні досягнення, а також участь у прибутку підприємства або отримання опціонів. Ці інструменти мотивують працівників досягати поставлених цілей, підвищують їхню продуктивність та ефективність виконання завдань, а також орієнтують на довгострокові результати діяльності підприємства.

Нематеріальні стимули є важливим елементом мотиваційного процесу, оскільки вони орієнтовані на психологічну задоволеність працівників,

розвиток їхніх компетенцій і формування внутрішньої мотивації. До них належать кар'єрне зростання, професійне навчання, можливість брати участь у внутрішніх і зовнішніх тренінгах, семінарах та стажуваннях, а також підтримка автономії та ініціативи працівників у прийнятті рішень. Визнання досягнень, публічне відзначення успіхів і похвала керівництва підвищують мотивацію і лояльність персоналу. Можливість участі у прийнятті рішень через створення робочих груп або комітетів формує відчуття значущості та залученості співробітників у процеси підприємства, що стимулює їхню активність та ініціативність.

Існує безліч способів, які можуть вплинути на мотивацію кожної окремої людини, і ця кількість продовжує зростати. Важливо розуміти, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію людини не є постійними. Крім того, той самий фактор, який наразі мотивує людину до ефективної праці та продуктивності, може вже завтра викликати зниження мотивації. Тому це лише підкреслює необхідність вивчення потреб кожної окремої людини, її установок, бажань та пріоритетів, для того щоб розробити дієві заходи для впливу на поведінку кожного працівника. Основні методи мотивації наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Головні методи мотивації

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Цей метод мотивації ґрунтується на відчутті страху перед покаранням, наприклад, низькооплачувана робота, сплата штрафу або інші наслідки.
Винагородження	Цей метод мотивації ґрунтується на комбінації економічних та неекономічних стимулів для спонукання працівників до високопродуктивної роботи. Може включати збільшення заробітної плати, видачу бонусів або інших матеріальних винагород, а також використання позаматеріальних стимулів, таких як похвали, визнання, можливість професійного зростання та інші.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей та цілей, які збігаються з цінностями та цілями організації.

Джерело: розроблене автором[2] .

Застосування різних методів мотивації або їх комбінація залежить від конкретних умов, у яких працює організація. Використання систем винагородження базується на теорії потреб, яка стверджує, що мотивація досягається за рахунок цілей, прагнень, цінностей та поведінки. Винагорода стимулює віру у себе, додає надії на успіх у виконанні завдань, збільшує бажання працювати з підвищеною продуктивністю. Позитивні заходи мотивації є ефективнішими, ніж негативні. Примусова мотивація може мати негативний вплив на мотивацію працівників, оскільки вона базується на контролі та покараннях, а не на позитивному стимулюванні. Це може призвести до зниження мотивації працівників та недостатньої уваги до їхніх потреб та інтересів. Для ефективної системи мотивації необхідно знайти правильний баланс між заохоченням і покаранням. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників, щоб стимулювати їхню роботу відповідно до їхніх особистісних характеристик та мотиваційних факторів. Використання негативних заходів може знизити активність працівника, спричинити негативні емоції та створити стресові ситуації, що, у свою чергу, знизить задоволеність роботою. Економічні методи мотивації є більш ефективними, коли вони поєднуються з моральними методами. Один з таких методів – це визнання. Коли працівник відчуває визнання своєї праці, він стає більш мотивованим та задоволеним. Тому важливо включити моральні методи стимулювання у систему мотивації персоналу. До інструментів фінансової мотивації належать грошові заохочення та штрафи. Серед заохочень можна виділити премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші матеріальні нагороди. Кожна компанія має свою систему штрафів, але існують і загальні штрафи, такі як штраф за запізнення, невиконання плану та ін. Штрафи можуть виступати дієвим методом мотивації, але доцільно його поєднувати з методом матеріального заохочення. Головне завдання керівника – виявлення та досягнення рівноваги між нагородами та покараннями, щоб забезпечити ефективну мотивацію

персоналу. Один з моральних методів мотивації полягає у використанні похвали та критики. Похвала повинна бути надана за кожну гідну дію працівника, яка сприяє досягненню цілей організації. Вона повинна бути конкретною, дозованою та регулярною. Несправедлива чи нещира похвала може демотивувати працівника. Об'єктивні критерії допомагають збільшити ефективність похвали. Критика є оцінкою роботи окремих працівників або трудових колективів, яка може мати негативний відтінок. Однак, вона може бути корисною, якщо є конструктивною та спрямована на стимулювання дій людини, що допомагає усунути недоліки та покращити результати роботи. Крім прямої та непрямой мотивації, існує кілька важливих стимулів, які впливають на ефективність співробітників: – Соціальна мотивація: працівник розуміє, що він є частиною колективу та команди, і якщо він неякісно виконує свої завдання, то підводить всіх інших співробітників. – Психологічна мотивація: якщо у колективі панує дружня та привітна атмосфера, то працівник матиме бажання працювати. – Кар'єрна мотивація: багато співробітників вбачають перспективу кар'єрного росту як головний стимул. – Освітня мотивація: для деяких працівників розвиток у певній сфері та отримання нових знань є також важливим стимулом для роботи, а не тільки заробітком. Враховуючи різні методи мотивації праці персоналу, важливо відзначити, що комбінація різноманітних методів заохочення може бути ефективнішою, ніж використання одного конкретного методу. Так, можна поєднувати фінансові стимули (наприклад, премії) з нематеріальними (наприклад, можливості для професійного розвитку).

Для ефективної мотивації співробітників, важливо стимулювати їх за кожним проміжним досягненням, а не чекати до завершення всієї роботи, оскільки значні успіхи є рідкісними та складними для досягнення. Це означає, що позитивну мотивацію необхідно підтримувати через короткі інтервали часу. Крім того, важливо забезпечити співробітників впевненістю у собі, оскільки це відповідає їхнім внутрішнім потребам у самоствердженні. Українська ментальність відзначається прагненням до колективної праці. У

сучасних умовах, коли наявна економічна ситуація ускладнює можливість отримання високої заробітної плати, особлива увага має бути приділена нематеріальному стимулюванню працівників.

Соціальні та організаційні стимули спрямовані на зміцнення корпоративної культури та командного духу. До них належать командні заходи, тимбілдинги, формування корпоративних цінностей, гнучкі умови праці та психологічна підтримка, які забезпечують покращення взаємодії між працівниками, підвищення задоволеності роботою та зменшення стресу. Соціальні стимули дозволяють зміцнити відносини в колективі, підвищити дисципліну та відповідальність співробітників і сприяють підтриманню стабільного морально-психологічного клімату на підприємстві.

Індивідуалізований метод мотивації передбачає комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів з урахуванням ролі, професійної категорії, особистих потреб та цінностей кожного працівника. Такий підхід включає диференційоване преміювання, індивідуальні плани розвитку та кар'єрні траєкторії, регулярну оцінку ефективності мотиваційної системи та коригування заходів відповідно до результатів моніторингу продуктивності та задоволеності персоналу. Сучасні цифрові інструменти управління мотивацією, такі як системи обліку персоналу, платформи для оцінки KPI та електронні системи навчання та розвитку, дозволяють автоматизувати процеси стимулювання, контролювати ефективність заходів та планувати розвиток компетенцій працівників.

Таким чином, методичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві формують систему комплексних заходів, що дозволяє підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стратегічний розвиток підприємства. Ефективна система мотивації поєднує економічні, соціальні та психологічні стимули, враховує індивідуальні потреби та професійні особливості працівників і забезпечує довгостроковий результат, сприяючи формуванню стабільного кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства.

В Японії до прикладу ,людина влаштовується на роботу на все життя. Одного разу ставши працівником певної компанії, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Фірма, в якій працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, адже його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий «менталітет рівності». Цей феномен визначає низку аспектів трудової мотивації в Японії.

Аналіз поколінь показує, що мотиваційні чинники та цінності працівників суттєво змінюються залежно від соціально-економічного контексту їхнього формування. Бебі-бумери надають перевагу стабільності та визнанню, тоді як покоління X прагне балансу та самореалізації. Міленіали (Y) орієнтовані на швидкий розвиток і креативне середовище, а покоління Z – на інновації, соціальну відповідальність і гнучкість. Очікується, що покоління Альфа буде ще тісніше пов'язане з технологіями та індивідуальним підходом до роботи. Це підкреслює необхідність адаптації управлінських стратегій і підходів до мотивації персоналу відповідно до поколіннєвих особливостей (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Поколіннєві особливості

Покоління	Цінності	Мотивація
-----------	----------	-----------

Покоління X (45 років та старше)	Стабільність, щоб нічого не мінялося, головне - з/п і вчасно. Їм потрібно доручати нескладні операції, не залучати до прийняття важливих рішень – їх це лякає! Вони дуже відповідальні, коли картина світу для них звикла і зрозуміла. Виконавці. Рішення потрібно приймати за них. І вони терплять. Все, що тільки можна.	Заробітна плата – важливий мотиваційний чинник. Стабільна зайнятість. Автономність у роботі
Покоління Y (30- 45 років)	Вкладаються в людей. Вони допомагають іншим, їм допомагають. Виросли у дворах – вміють грати в команді. Для них важлива соціальна взаємодія. Потрібен колектив. Ставлять довгострокові цілі і йдуть до них.	Заробітна плата як засіб задоволення соціальних потреб (подорожі, дозвілля). Відрядження та виїзні програми. Заохочення саморозвитку. Програми навчання. Залучення до ефективних команд (проектних груп).

Продовження таблиці 1.3

Покоління Z (до 30 років)	Не розуміють цінність стосунків, не вкладаються в людей. Виросли в атмосфері достатку і любові, звикли до схвалення. Не мають конкретних цілей, ні в бізнесі, ні в житті. Нічого не бояться	Задачі ставити конкретно, як дитині. Зароблені гроші видавати щотижня – вони хочуть бачити результат вже і негайно. Активно хвалити (живуть у системі лайків). Давати тільки цікаву не рутинну роботу. Вільний графік роботи. Залучати в команду (вони цінують корпоративну культуру, їм подобаються тусовки, групи, форуми). Їм важливо робити щось корисне, емоційно заряджатися.
---------------------------	---	---

Джерело: [12]

Згідно з дослідженням Fiverr, понад 70% представників покоління Z вважають гнучкий графік і можливість віддаленої роботи ключовими факторами при виборі місця працевлаштування. Це підтверджується і звітом Deloitte, у якому зазначено, що молоді спеціалісти цінують компанії, які демонструють соціальну відповідальність, підтримують індивідуальні кар'єрні траєкторії, забезпечують менторство та ментальне здоров'я

працівників. Вони шукають середовище, що відповідає їх цінностям, таким як соціальна відповідальність бізнесу, увага до ментального здоров'я, прозорість у комунікації, можливість реалізації особистісного потенціалу та підтримка балансу між роботою та життям [9]. Водночас працівники покоління X, які наразі перебувають на вершині професійної активності, демонструють інші мотиваційні установки. Їх професійне становлення відбувалося в умовах пострадянського переходу, кризи довіри до інституцій та економічної нестабільності. Саме тому для них домінантами є фінансова безпека, стабільність, прогнозованість кар'єрного зростання.

Таким чином, спостерігається чітка диференціація мотиваційних пріоритетів між поколіннями. Якщо покоління Z шукає сенс у роботі, самореалізацію, гнучкість і підтримку добробуту, то покоління X надає перевагу матеріальним стимулам, структурованому середовищу та стабільності. Ці висновки є підґрунтям для формування диференційованих систем мотивації на підприємствах, де працюють представники кількох вікових груп одночасно. Не менш важливим є розуміння особливостей майбутнього покоління Альфа – дітей, які народилися після 2013 року. Попри те, що вони ще не залучені до трудових відносин, вже зараз можна простежити тренди, які вплинуть на їхню майбутню професійну мотивацію. McCrindle Research визначає покоління Альфа як перше по-справжньому цифрове покоління: вони зростають з гаджетами, хмарними технологіями, доступом до знань та мультимедійного контенту з раннього віку. Очікується, що гнучкість, персоналізація робочого процесу, швидкий зворотний зв'язок, високий ступінь автономії у прийнятті рішень, а також гейміфікація процесів та цифрова інтеграція в щоденні робочі задачі стануть для них базовими вимогами, а не додатковими перевагами.

1.4 Інформаційне та нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу на підприємстві

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу мотивації персоналу є фундаментальними передумовами формування ефективної системи управління людськими ресурсами. У теперішніх умовах господарювання мотивація працівників має особливе значення, тому що від рівня трудової активності, ініціативності, задоволеності роботою та професійної відданості персоналу значною мірою залежать конкурентоспроможність підприємства, якість продукції чи послуг, стабільність виробничих процесів і здатність організації до інноваційного розвитку. Саме тому мотиваційний механізм повинен базуватися не тільки на внутрішніх управлінських рішеннях, а й на нормативно-правових нормах, які визначають загальні межі діяльності, надають правові гарантії і створюють основу для побудови справедливої, прозорої та соціально відповідальної системи стимулювання. Одночасно важливою складовою є інформаційне забезпечення, яке дозволяє забезпечити науково-обґрунтоване управління мотиваційними процесами, приймати оптимальні рішення та здійснювати регулярний контроль їх ефективності.

Нормативно-правова база мотивації персоналу в Україні представлена значною кількістю законодавчих актів, які прямо або опосередковано впливають на організацію трудових відносин, визначення умов праці, системи оплати праці та механізмів стимулювання. В основу нормативного регулювання розміщені положення Конституції України, яка гарантує громадянам право на працю, безпечні та здорові умови праці, належну оплату та соціальний захист. Ці норми слугують відправною точкою для утворення мотиваційних механізмів на підприємствах, адже вони забезпечують верховенство права у сфері трудових відносин і визначають базовий рівень гарантій, яких роботодавець має дотримуватися.

Основним документом, що регламентує питання праці, є Кодекс законів про працю України. Він містить норми щодо прийняття на роботу, переведення, звільнення, організації робочого часу, відпочинку, дисципліни,

матеріального та морального стимулювання. Незважаючи на те що значна частина його положень сформована ще в попередні десятиліття, КЗпП залишається основою для правового забезпечення трудових відносин. Особливе значення у контексті мотивації мають норми, які регулюють встановлення окладів, тарифних ставок, надбавок, доплат, премій та інших видів матеріального заохочення. Кодекс визначає мінімальні вимоги до оплати праці та гарантує працівникам певний рівень соціального захисту, що сприяє формуванню довіри працівників до роботодавця та покращує стабільність трудових відносин.

Важливим нормативним актом є Закон України «Про оплату праці». Він встановлює структуру заробітної плати, принципи її формування та регламентує мінімальні державні гарантії в оплаті праці. Закон підкреслює необхідність системності, справедливості та прозорості в нарахуванні винагороди, що виступає основою матеріальної мотивації. Для підприємства цей закон має роль орієнтира при розробці внутрішніх положень про оплату праці та преміювання. Саме в межах цього нормативного документа утворюється питання індексації, встановлення різних видів доплат і надбавок, стимулюючих та компенсаційних виплат. Це над важливо в умовах високої конкуренції за кваліфікованих працівників, коли підприємство має забезпечити не лише конкурентну зарплату, а й систему додаткових мотиваторів.

Особливе місце у формуванні мотиваційної системи на підприємстві займає Закон України «Про колективні договори і угоди», який забезпечує правові підстави для розроблення індивідуальної мотиваційної політики. Колективний договір дозволяє підприємству виходити за межі мінімальних державних гарантій та запроваджувати власні форми стимулювання працівників. У документі можуть бути вказані умови підвищених премій, додаткових соціальних пільг, програм розвитку персоналу, оплати навчання, медичного страхування, організації корпоративних заходів чи системи морального заохочення. Такі умови стають суттєвим нематеріальним

мотиватором і допомагають зміцненню лояльності персоналу до підприємства.

Правове забезпечення мотивації персоналу також включає низку законів, що регулюють соціальні гарантії, охорону праці, зайнятість, соціальне страхування та оподаткування доходів. Закон «Про охорону праці» говорить про права працівників на безпечні та здорові умови праці, а також обов'язки роботодавця щодо забезпечення відповідних стандартів. Належні умови праці є одним із найважливіших чинників нематеріальної мотивації, адже вони безпосередньо впливають на фізичне і психологічне самопочуття працівників. Закон «Про зайнятість населення» забезпечує правові механізми для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, що є важливими елементами інтелектуальної мотивації. Податкове законодавство визначає особливості оподаткування доходів працівників та роботодавця, що прямо впливає на можливість підприємства формувати ефективні матеріальні стимули.

Нормативно-правова база на підприємстві доповнюється системою внутрішніх документів, які деталізують правила організації праці та мотивації персоналу. До них входять: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, преміювання, соціальний пакет, матеріальну допомогу, оцінювання та атестацію персоналу, кар'єрне зростання, а також корпоративний кодекс чи етичні стандарти. Саме внутрішні регламенти дають можливість підприємству пристосувати загальні законодавчі вимоги до свого організаційного середовища, особливостей виробництва та стратегії розвитку. Наявність чітко прописаних процедур мотивації зменшує ризик конфліктів, забезпечує прозорість управлінських рішень і сприяє формуванню довіри між керівництвом та персоналом.

Паралельно з нормативно-правовим забезпеченням головну роль відіграє інформаційне забезпечення мотиваційного процесу. Воно включає сукупність даних, які дозволяють аналізувати стан і потреби персоналу,

оцінювати результативність праці, проводити моніторинг задоволеності працівників умовами роботи та ефективністю мотиваційної системи. Джерелами інформації є дані кадрового обліку, результати атестації, статистика плинності кадрів, показники продуктивності, внутрішні опитування, звіти про витрати на персонал, ринкові дослідження рівня заробітної плати, статистичні дані Державної служби зайнятості, результати аудиту персоналу та аналітичні матеріали HR-підрозділів.

Інформація дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони мотиваційного механізму, визначати потреби працівників у розвитку, прогнозувати зміну мотиваційних установок, проводити порівняльний аналіз з іншими підприємствами галузі. На основі інформації можна визначити причини низької мотивації, такі як невідповідність рівня оплати праці ринковим стандартам, відсутність кар'єрних перспектив, несправедлива система преміювання, поганий рівень комунікації або поганий соціально-психологічний клімат. Сучасні підприємства активно використовують цифрові HR-системи, що дають змогу автоматизувати збір, обробку та аналіз інформації, створювати індивідуальні професійні траєкторії та налаштовувати персоналізовані програми мотивації.

Разом із тим і нормативно-правове, і інформаційне забезпечення мотивації персоналу стикається з низкою проблем. Велика частина законодавчих актів є застарілою та не враховує сучасних підходів до управління персоналом, особливо щодо нематеріальної мотивації, гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи або індивідуальних мотиваційних пакетів. Інформаційна система на багатьох підприємствах залишається недостатньо розвиненою, що ускладнює процес прийняття рішень. Нерідко відсутні механізми регулярного зворотного зв'язку із персоналом, а дані, що збираються, не аналізуються так, як потрібно. Внутрішні нормативні документи інколи мають формальний характер і не відповідають реальним потребам працівників або стратегічним цілям підприємства.

Тож, нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу є критично важливими елементами системи управління підприємством. Вони не лише визначають правила та умови праці, а й створюють основу для формування ефективних стимулів, які враховують інтереси як працівників, так і роботодавця. Успішна мотиваційна політика можлива тільки за умови поєднання правової чіткості, прозорості внутрішніх регламентів, регулярного моніторингу інформації та стратегічного підходу до розвитку персоналу. Комплексне використання цих складових забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення задоволеності персоналу, зміцнення корпоративної культури та конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо інформаційне та нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу на підприємстві як важливу складову системи управління персоналом. Воно являє собою сукупність законодавчих, нормативних, розпорядчих, методичних та інформаційних документів, що регламентують процес формування, реалізації та оцінювання мотивації працівників. До таких документів належать закони України, кодекси, постанови, накази, положення про оплату праці, преміювання, матеріальне та нематеріальне стимулювання, колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Усі зазначені документи мають бути розроблені та затверджені у встановленому законодавством порядку і доведені до відома працівників. Саме нормативно-правове забезпечення створює правові гарантії дотримання трудових прав персоналу та забезпечує справедливість і прозорість мотиваційних механізмів на підприємстві.

Інформаційне забезпечення мотивації охоплює сукупність даних про результати праці, рівень продуктивності, ефективність заохочень, систему оцінювання персоналу, а також канали передачі цієї інформації. Воно забезпечує керівництво необхідною інформаційною базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері стимулювання праці та розвитку персоналу.

Таким чином, інформаційне та нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу створює необхідні умови для ефективного функціонування мотиваційної системи, підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці та досягнення стратегічних цілей підприємства

ТОВ «Пак-Трейд» – сучасне, динамічно розвиваюче підприємство на українському ринку з 2004 року. Головний офіс компанії розташований у Житомирі за адресою вул. Коростишівська, 45. За ці роки підприємство пройшло довгий шлях від невеликої торговельної організації до одного з провідних гравців на ринку пакувальних матеріалів, пакувального обладнання, складського обладнання, а також сільськогосподарської та промислової техніки в Україні. Компанія входить до групи підприємств, об'єднаних одним торговим брендом «Пак-Трейд», та є офіційним представником європейських виробників техніки, таких як Linde, Toyota, Komatsu, Yale, Crown та інших відомих брендів. Історія створення та розвитку підприємства: ТОВ «Пак-Трейд Груп» було засновано з метою забезпечення українських підприємств високоякісними пакувальними матеріалами та обладнанням, що відповідають міжнародним стандартам. На початковому етапі діяльність компанії була зосереджена на дистрибуції пакувальних плівок, стрічок та витратних матеріалів для харчової та легкої промисловості. Однак, лише за кілька років підприємство розширило сферу своєї діяльності, сформувавши три стратегічні напрямки: продаж пакувального обладнання та матеріалів – як імпортного, так і власного виробництва; постачання складського, логістичного та вантажно-розвантажувального обладнання; виробництво товарів для зовнішньої та спеціалізованої торгівлі.

Важливу роль у регулюванні мотивації персоналу відіграють організаційні, організаційно-розпорядчі та організаційно-методичні документи, які визначають завдання, функції, права й обов'язки працівників і структурних підрозділів у сфері управління персоналом. Центральне місце

серед них займають Правила внутрішнього трудового розпорядку, які регулюють порядок прийняття та звільнення працівників, режим робочого часу, основні права та обов'язки персоналу й адміністрації, систему заохочень за досягнення в роботі, а також відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Ключовим документом у системі мотивації персоналу є колективний договір, що укладається між трудовим колективом і роботодавцем та визначає умови оплати праці, соціальні гарантії, форми матеріального й нематеріального стимулювання, а також взаємні зобов'язання сторін. Його розробка здійснюється за участю кадрової служби, підрозділів з організації праці та заробітної плати, а також юридичного відділу підприємства.

До організаційно-методичних і методичних документів у сфері мотивації належать положення щодо формування кадрового резерву, адаптації працівників, регулювання взаємин у колективі, систем оплати праці та стимулювання, а також інструкції з охорони праці та техніки безпеки. Ці документи визначають порядок реалізації мотиваційних механізмів і забезпечують їх практичне функціонування. Їх розроблення покладається на відповідні підрозділи системи управління персоналом.

Правове забезпечення мотивації персоналу має важливе значення, оскільки спрямоване на регулювання трудових відносин між роботодавцем і працівниками та захист їхніх прав і законних інтересів. Воно передбачає дотримання норм чинного трудового законодавства, розробку та впровадження локальних нормативних актів організаційного, розпорядчого й економічного характеру, а також своєчасне оновлення внутрішніх документів відповідно до змін у законодавстві.

Інформаційне забезпечення мотивації ґрунтується на систематичному зборі, обробці та використанні даних про результати трудової діяльності персоналу, рівень ефективності стимулювання, показники продуктивності праці та якості роботи. Наявність достовірної інформаційної бази дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо

вдосконалення системи мотивації та підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів. Сукупність законодавчих актів, локальних нормативних документів, внутрішніх положень і методичних матеріалів створює єдину правову та інформаційну основу для організації оплати праці, матеріального й нематеріального стимулювання, соціального захисту працівників і оцінювання результатів їхньої діяльності. Така система забезпечує прозорість, справедливість і стабільність мотиваційних процесів, що позитивно впливає на трудову дисципліну, рівень зацікавленості персоналу та продуктивність праці.

Ефективна мотивація персоналу неможлива без належного інформаційного супроводу та методичного забезпечення, які дозволяють адаптувати правові норми до специфіки діяльності конкретного підприємства. Положення про оплату праці й преміювання, колективні договори, внутрішні регламенти, посадові інструкції, методичні рекомендації щодо стимулювання праці формують практичний механізм реалізації мотиваційної політики. Систематичний збір та аналіз інформації про результати праці, рівень досягнення показників ефективності, задоволеність персоналу умовами праці та заохоченнями сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Комплексний підхід до інформаційного й нормативно-правового забезпечення мотивації персоналу забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, зниження плинності кадрів та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади мотивації та стимулювання персоналу як основного чинника підвищення ефективності діяльності підприємства. Аналіз показав, що мотивація є складним багатогранним процесом, який поєднує економічні, психологічні та соціальні

механізми впливу на поведінку працівників. Теперішні умови ринку праці вимагають від підприємств формування гнучких систем мотивації, здатних враховувати індивідуальні особливості та цінності персоналу, а також змінювані тенденції в управлінні людськими ресурсами.

Розглянуті наукові підходи до визначення мотивації персоналу говорять, що кожен автор акцентує увагу на різних аспектах цього явища: від внутрішніх потреб і прагнень працівників — до зовнішніх стимулів, які пропонує роботодавець.

У роботі підкреслено важливість поколіннєвих відмінностей у мотиваційних установках персоналу. Представники поколінь X, Y, Z та майбутнього покоління Альфа демонструють різні цінності, професійні пріоритети та очікування від умов праці. Це спричиняє необхідність диференціації мотиваційних стратегій, які мають формувати персоналізований підхід до стимулювання праці.

Особлива увага приділена нормативно-правовому забезпеченню мотиваційних процесів. Законодавство України створює основу для регулювання трудових відносин, визначає принципи формування оплати праці, соціального захисту та умов праці. Внутрішні нормативні документи підприємства деталізують механізми реалізації мотиваційних інструментів і є ключовим елементом забезпечення прозорості і справедливості мотиваційної системи.

Тож, теоретичні аспекти мотивації персоналу доказують, що ефективна система стимулювання має бути комплексною, системною та орієнтованою на потреби працівників, враховуючи як економічні стимули, так і психологічні, соціальні та організаційні чинники. В умовах динамічного розвитку ринку праці підприємства повинні адаптувати свої мотиваційні механізми, вводити інноваційні практики та забезпечувати відповідність мотиваційної політики сучасним викликам та очікуванням персоналу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «ПАК-ТРЕЙД»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Пак Трейд — українське підприємство, яке працює у сфері оптової торгівлі пакувальними матеріалами, складським обладнанням та спецтехнікою. Компанія також розвиває власне виробництво навісного обладнання для сільськогосподарської, будівельної та вантажної техніки. У своїй діяльності підприємство співпрацює з провідними світовими виробниками техніки, зокрема з JCB, Volvo Construction Equipment та John Deere, а також постачальниками пакувальних матеріалів із країн Європи.

Пак-Трейд має власні складські та виробничі площі, що дозволяє забезпечувати великий асортимент продукції та сервісне обслуговування техніки. Організаційно компанія функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність у кількох напрямках: продаж обладнання, технічний сервіс, оренда спецтехніки та постачання індустриальних товарів для підприємств різних галузей. В загальному компанія позиціонується, як багатопрофільний постачальник рішень для аграрного, промислового та логістичного секторів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «ПАК-ТРЕЙД»

Повне найменування юридичної особи (станом на 10.11.2025)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПАК - ТРЕЙД
Скорочена назва	ТОВ " ПАК - ТРЕЙД "
Статус юридичної особи (станом на 10.11.2025)	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	33385364
Дата реєстрації	14.03.2005 (20 років 7 місяців)
Уповноважені особи	ТОМЧУК АНДРІЙ МИХАЙЛОВИЧ
Розмір статутного капіталу	26 200,00 грн.

Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Всього за цим КВЕД: 134 546 Інші: 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Джерело: розроблене автором за наданою інформацією підприємства .

Види діяльності та спеціалізація підприємства

Згідно з КВЕД, основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля іншими машинами та обладнанням. Однак, компанія також здійснює кілька суміжних видів діяльності:

22.22 – виробництво поліетиленових пакетів;

33.12 – ремонт та обслуговування промислового обладнання;

46.90 – неспеціалізована оптова торгівля.

Таким чином, підприємство забезпечує комплексну підтримку бізнесу з пакувальних рішень, пропонуючи своїм клієнтам повний спектр послуг, від вибору технологічного обладнання, монтажу, навчання персоналу до післяпродажного обслуговування. Основні види діяльності компанії включають:

-постачання пакувального обладнання та продаж пакувальних матеріалів;

-продаж та оренду складського обладнання;

-виробництво навісного обладнання для спецтехніки під брендом А.ТОМ;

-ремонт та обслуговування обладнання, продаж запасних частин.

Таким чином, компанія займає ринкову позицію як комплексний промисловий та пакувальний постачальник, який поєднує виробничі, сервісні та торговельні функції, що саме є основою її конкурентної переваги.

Організаційна структура «Пак-Трейд Груп» побудована за лінійно-функціональним типом та характеризується чітким розподілом обов'язків між управлінськими рівнями.

На чолі підприємства стоїть директор, у безпосередньому підпорядкуванні якого перебувають керівники основних відділів:

- відділу продажів і маркетингу;
- логістичного відділу;
- відділу закупівель та постачання;
- фінансово-бухгалтерського відділу;
- сервісного центру;
- відділу кадрів і розвитку персоналу.

Така структура дозволяє забезпечити координацію між усіма напрямками діяльності, підвищити відповідальність керівників середньої ланки і сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень. Крім того, у компанії діє система внутрішніх нарад і регулярного звітування, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати і коригувати стратегічні цілі.

Колектив фірми складається з приблизно 300 працівників різних професій — від інженерів і техніків до менеджерів, логістів, маркетингологів та бухгалтерів.

Середній вік працівників — приблизно 35 років, більшість з них має вищу освіту, що забезпечує високий рівень професійної підготовки. Компанія прагне створити вигідні умови для розвитку своїх працівників, тому активно працює над системою навчання, підвищення кваліфікації, тренінгів та семінарів.

Кадрова політика «Пак-Трейд Груп» базується на принципах взаємної поваги, командної роботи та професійного зростання. Вона включає як матеріальні стимули — премії, бонуси, участь у прибутках — так і нематеріальні — визнання досягнень, корпоративні заходи, соціальні пільги, можливість кар'єрного росту. (Див. таблицю 2.2)

Це створює позитивну атмосферу в колективі та дозволяє знизити рівень плинності кадрів, що є важливим показником ефективного управління персоналом.

Фінансова та господарська діяльність компанії характеризується стабільністю і поступовим зростанням.

За останні роки підприємство демонструє позитивну динаміку реалізації.

За даними аналітичних джерел, річний дохід підприємства перевищує 30 млн грн. Рентабельність діяльності становить 8–10 %, що відповідає середньогалузевим показникам для промислово-торговельних компаній. Компанія активно вкладає кошти в розвиток матеріально-технічної бази: розширення складів, модернізація виробництв, впровадження CRM-систем, логістичних платформ та цифрових технологій управління запасами. Ці інвестиції дозволяють оптимізувати процеси, скоротити час обробки замовлень та підвищити ефективність управління. Важливою перевагою компанії є власна сервісна база, яка забезпечує гарантійне та післягарантійне обслуговування техніки.

Це дозволяє підтримувати довготривалі відносини з клієнтами, підвищувати їхню лояльність та встановлювати імідж надійного партнера.
(табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока якість пакувального обладнання та матеріалів, відповідність європейським стандартам. - Наявність власного виробництва та бренду «А.ТОМ». - Розгалужена мережа партнерів і клієнтів по всій Україні. - Високий рівень технічної компетентності персоналу. - Гнучкість у задоволенні індивідуальних потреб клієнтів.	- Відносно висока собівартість продукції через енергозатратність виробництва. - Недостатня автоматизація внутрішніх бізнес-процесів. - Обмежені ресурси для масштабування виробництва. - Недостатній рівень цифрового маркетингу та просування у мережі. - Низький рівень внутрішньої мотивації частини персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на екологічну упаковку та сучасні пакувальні рішення	Високий рівень конкуренції на ринку пакувальних матеріалів і техніки.

• Розширення співпраці з аграрними та харчовими підприємствами.	• Коливання валютного курсу та зростання вартості імпортованих комплектуючих.
---	---

Продовження таблиці 2.2

• Вихід на ринки ЄС завдяки наявності сертифікованої продукції. • Залучення інвестицій для модернізації виробництва. • Можливість розвитку R&D-напрямку (дослідження та інновації).	• Політична та економічна нестабільність в Україні. • Міграція кваліфікованих кадрів за кордон. • Потенційні ризики перебоїв у логістиці через воєнні дії.
---	--

Джерело: [46]

Підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки високій якості продукції, власному виробництву, технічній компетентності персоналу та сильним партнерським зв'язкам. Наявні можливості — зростання попиту на сучасні та екологічні пакувальні рішення, вихід на європейські ринки та розвиток інновацій — створюють передумови для розширення діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас компанія стикається з низкою внутрішніх слабких сторін, серед яких обмежена автоматизація, висока собівартість, недостатній рівень цифрового маркетингу та мотивації персоналу. Зовнішні загрози — економічна нестабільність, конкуренція, валютні коливання та кадрова міграція — посилюють потребу у стратегічних змінах.

Узагальнюючи, ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» має хорошу базу для подальшого зростання, однак потребує модернізації виробництва, цифровізації, розширення мотиваційних програм і підвищення ефективності управлінських процесів, щоб успішно використовувати можливості та мінімізувати вплив загроз.

Підприємство працює в складних економічних умовах, але гнучка стратегія дозволяє адаптуватися до змін.

Диверсифікація напрямів діяльності (пакувальні технології, техніка, виробництво навісного обладнання) мінімізує ризики, пов'язані з коливаннями попиту або валютного курсу.

Роль і місце підприємства на ринку «Пак-Трейд Груп» входить до числа найбільш відомих постачальників пакувального обладнання та техніки в Україні. Основні конкуренти — «ПромПак», «УкрПак Груп», «Техно-Пак». Перевага «Пак-Трейд» — у комплексності послуг та власному виробництві, які дозволяють забезпечити повний цикл співпраці з клієнтами — від консультацій до сервісу.

Компанія активно розвиває маркетингову діяльність: бере участь у спеціалізованих виставках (AgroExpo, InterPack, ProMachinery), проводить рекламні кампанії в мережі Інтернет, підтримує офіційний сайт та онлайн-магазин.

Сьогодні компанія має стабільну репутацію, розвинену базу клієнтів та високий рівень впізнаваності бренду. Завдяки системному підходу до управління, орієнтації на якість та задоволення клієнтів, «Пак-Трейд Груп» зберігає стійкі позиції на ринку більше двадцяти років.

Організаційно-управлінська система ТОВ «Пак-Трейд Груп» формується під впливом багаторічного досвіду роботи підприємства, його стратегічних орієнтирів та ринкової специфіки. Оскільки компанія понад двадцять років працює у сфері оптової торгівлі пакувальними матеріалами, складським обладнанням і спецтехнікою, а також паралельно розвиває власне виробництво навісного обладнання під брендом А.ТОМ, її структура та управлінські механізми мають комплексний характер і поєднують у собі елементи виробничого, торговельного та сервісного менеджменту.

Функціонування підприємства базується на чіткій взаємодії між комерційними, виробничими, сервісними та адміністративними підрозділами. Керівництво зосереджується на забезпеченні узгодженості цих напрямів, що є необхідною умовою стабільної діяльності. Лінійно-функціональна організаційна структура підприємства дозволяє розподілити відповідальність між керівниками відділів та забезпечити послідовність управлінських рішень. Директор компанії здійснює стратегічне керівництво, а керівники підрозділів

реалізують поставлені завдання на оперативному рівні, що сприяє швидкому реагуванню на зміни попиту, перебої у постачанні чи коливання ринку.

Управлінські функції на підприємстві реалізуються у повному циклі. Планування включає визначення обсягів закупівель пакувальних матеріалів, техніки та комплектуючих, прогнозування сезонних коливань і складання бюджетів. Організаційна діяльність пов'язана з узгодженням роботи складської логістики, виробничих підрозділів і відділу збуту, що забезпечує безперервність бізнес-процесів. Мотиваційна складова діяльності «Пак-Трейд Груп» характеризується поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, використанням преміювання, бонусів і програм розвитку персоналу. Контроль здійснюється через систему регулярної звітності, використання CRM-технологій, аудит складських залишків та оцінку результативності працівників. Така модель управління дає змогу підтримувати належний рівень дисципліни й оперативно виявляти відхилення від планових показників.

Діяльність підприємства охоплює низку ключових бізнес-процесів, серед яких закупівля матеріалів, управління складськими запасами, виробництво навісного обладнання, робота з постачальниками та клієнтами, технічне обслуговування і ремонт техніки. Усі ці процеси тісно взаємопов'язані і потребують постійної координації. Робота виробничого напрямку визначається обсягами замовлень, станом складських запасів і можливістю своєчасного забезпечення матеріалами. Комерційний напрям тісно пов'язаний із логістикою та сервісом, оскільки якість обслуговування клієнтів залежить від того, як ефективно організовано товарорух, доставку та гарантійний супровід техніки.

Корпоративна культура «Пак-Трейд» базується на принципах професійної відповідальності, орієнтації на клієнта та постійного вдосконалення. Колектив підприємства налічує близько 250 працівників різних професій і спеціалізацій, переважна більшість яких має вищу освіту та професійний досвід. Компанія підтримує внутрішню політику розвитку

кадрів, організовує навчання, тренінги, професійні курси та семінари для працівників технічних і управлінських підрозділів. Злагоджена кадрова політика дозволяє не лише забезпечувати високу якість виконання робіт, а й утримувати працівників у довгостроковій перспективі.

Окремим елементом управління є цифровізація. Підприємство активно впроваджує сучасні інформаційні рішення для обліку операцій, контролю виробництва, управління продажами та складськими залишками. Використання CRM-системи, електронного документообігу та логістичних онлайн-платформ сприяє скороченню часу виконання операцій і підвищує точність управлінських рішень. Цифрова інфраструктура дозволяє швидко відстежувати замовлення, координувати роботу між відділами та оптимізувати витрати.

Разом із тим, проведений організаційно-управлінський аналіз свідчить, що підприємство має певні проблемні аспекти, які потребують подальшого вдосконалення. Серед них — недостатній рівень автоматизації окремих виробничих процесів, нерівномірне навантаження на персонал у пікові періоди, збереження частково традиційних підходів до мотивації працівників, які не повністю відповідають сучасним ринковим умовам. Подекуди спостерігається потреба в оновленні внутрішніх комунікаційних процедур, що важливо для оперативного ухвалення рішень у великих гетерогенних колективах.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що «Пак-Трейд Груп» має сформовану, функціонально ефективну, але таку, що потребує модернізації, систему управління. Враховуючи масштаб діяльності, диверсифікацію напрямів, наявність власного виробництва та активну маркетингову діяльність, компанія займає стійку позицію на українському ринку. Подальший розвиток управлінської системи полягає у поглибленні цифровізації, оптимізації бізнес-процесів та вдосконаленні системи мотивації персоналу, що забезпечить збереження конкурентних переваг та підтримку стабільного зростання у майбутньому

2.2 Діагностика фінансового стану підприємства ТОВ «ПАК-ТРЕЙД»

Фінансовий стан ТОВ «Пак-Трейд» упродовж 2022–2024 років характеризується стабільністю та поступовим зростанням ключових показників діяльності. Підприємство демонструє збільшення обсягів реалізації, розширення ресурсної бази, модернізацію виробничих потужностей та активізацію торговельно-логістичної діяльності. Управлінські рішення, пов'язані з розвитком власного виробництва та диверсифікацією напрямів діяльності, позитивно позначилися на фінансових результатах компанії.

Структура активів підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В) за цей період зазнала істотних змін, що свідчить про адаптацію до ринкових умов та зростання операційного навантаження. Активи ТОВ «Пак-Трейд» збільшилися з 849,7 млн грн у 2022 році до 1 226,1 млн грн у 2024 році, тобто майже на 44 %. Така тенденція вказує на розширення масштабів діяльності, збільшення обсягів закупівель і запасів, а також на зростання рівня інвестицій в оборотний капітал. Показово, що зростання відбулося переважно за рахунок оборотних активів, частка яких зросла з 68,2 % до 74,2 %. Це характерно для підприємств, які активно працюють у сфері оптової торгівлі та внутрішньої логістики, оскільки зростання товарних запасів і дебіторської заборгованості супроводжує збільшення обсягів продажу.

На фоні збільшення активів відбулося певне зміщення співвідношення між необоротними та оборотними складовими. Необоротні активи, хоча й зросли на 46,3 млн грн, зменшили свою частку в загальному обсязі, що свідчить про зосередження інвестицій не стільки на оновленні основних засобів, скільки на забезпеченні безперервності операційного циклу.

Зростання запасів на 160,8 млн грн та дебіторської заборгованості на 215,3 млн грн відображає розширення асортименту пакувальних матеріалів, збільшення обсягів відвантажень та активну реалізацію товарів з відстроченням платежу клієнтам.

Фінансування діяльності підприємства також має тенденції до зміни структури. Незважаючи на збільшення власного капіталу, його частка в балансі зменшилася з 64,6 % до 48,1 %. Це свідчить про те, що «Пак-Трейд» активно залучає позикові ресурси для підтримки зростання. Найбільші зміни відбулися у складі поточних зобов'язань, які зросли на 332,0 млн грн і становили у 2024 році половину всіх джерел фінансування. Така ситуація є характерною для підприємств торговельної та виробничої сфери, проте вимагає ефективного контролю за обігом коштів, аби уникнути дефіциту ліквідності.

А Динаміка доходів і фінансових результатів підприємства (табл. 2.3) підтверджує його стійкі позиції на ринку. Дохід від реалізації у цей період збільшився на 48,1 %. Валовий прибуток зріс більш ніж удвічі, що свідчить про ефективність управління собівартістю, збільшення обсягів продажів і розширення клієнтської бази. Чистий прибуток підприємства коливався, досягнувши піку у 2023 році, однак навіть з урахуванням зниження у 2024 році його рівень суттєво перевищує показники 2022 року. Підприємство демонструє здатність утримувати позитивні фінансові результати за умов значних коливань витрат та резервування частини коштів в оборотному капіталі.

Аналіз ліквідності підприємства показує, що збільшення поточних зобов'язань супроводжувалося пропорційним зростанням оборотних активів, що дозволяє підтримувати здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Оскільки структура активів має високу частку швидкоореалізованих ресурсів, підприємство здатне оперативно забезпечувати грошові потоки для підтримки діяльності. Проте зростання

дебіторської заборгованості потребує посилення фінансової дисципліни та оптимізації політики розрахунків із клієнтами.

Фінансова стійкість ТОВ «Пак-Трейд» характеризується зменшенням питомої ваги власного капіталу, однак підприємство зберігає достатній рівень автономії. Ріст зобов'язань супроводжується відповідним розширенням масштабів діяльності, що дозволяє компенсувати підвищені ризики за рахунок збільшення доходів і валового прибутку.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Пак-Трейд»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	350 000	395 000	430 000	+80 000	+22.9
2	Валовий прибуток, тис. грн.	82 000	95 000	108 000	+26 000	+31.7
3	Чистий прибуток, тис. грн.	21 000	25 000	31 000	+10 000	+47.6
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	180 000	195 000	212 000	+32 000	+17.8
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	95 000	102 000	110 000	+15 000	+15.8
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	85 000	93 000	102 000	+17 000	+20
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	250	265	280	+30	+12
8	Фондовіддача	1.94	2.03	2.03	+0.9	+4.6
9	Фондомісткість	0.52	0.49	0.49	-0.3	-5.8
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0.38	0.38	0.39	+0.1	+2.6
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1 400	1 490	1 535	+135	+9.6
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4.12	4.24	4.22	+0.10	+2.4

Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В)

Реалізація комплексної програми заходів щодо удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Пак-Трейд» передбачає значне підвищення ефективності роботи підприємства та покращення ключових економічних показників. Запровадження системи KPI для всіх категорій персоналу, диференційованого преміювання, розвитку нематеріальної мотивації, а також професійного навчання та створення сприятливого психологічного клімату очікувано призведе до зростання продуктивності праці на 10–12 %. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників становить 280 осіб, тому приріст продуктивності в розрахунку на одного співробітника очікується на рівні 150–170 тис. грн на рік. У сукупності це дає прогнозоване збільшення загальної продуктивності праці приблизно на 42–48 млн грн, що відповідає зростанню чистого доходу на 9,8–11,2 %.

Впровадження оптимізованої структури HR-відділу та цифрових інструментів управління персоналом забезпечить прозорість процесів та скорочення часу на управлінські операції. Це дозволить знизити адміністративні витрати на персонал приблизно на 5–7 %, що у грошовому еквіваленті становить 100–150 тис. грн на рік.

Реалізація програм навчання та розвитку працівників сприятиме утриманню ключових фахівців і зниженню плинності кадрів. Прогнозоване скорочення плинності на 5–7 % дозволить заощадити на витратах на рекрутинг та адаптацію нових працівників близько 300–400 тис. грн на рік. Паралельно очікується підвищення рівня залученості персоналу, що позитивно вплине на якість виконання завдань та скорочення втрат часу на адаптацію і перенавчання співробітників.

Економічний ефект від поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів проявиться не лише у підвищенні чистого доходу та прибутку, а й у поліпшенні фінансових коефіцієнтів підприємства. Очікується підвищення чистого прибутку приблизно на 3–4 млн грн, що становить 9–13 % від рівня 2024 року, зростання валового прибутку на 7–8 %, а також покращення

продуктивності праці на одного працівника на 10 %. Фондовіддача підприємства, за оцінками, зросте з 2,03 до 2,15–2,18 (+6–7 %), а оборотність оборотних активів покращиться на 2–3 %, що сприятиме більш ефективному використанню ресурсів.

Соціально-психологічні стимули, такі як корпоративні заходи, підтримка психолога, гнучкий графік роботи та дистанційна зайнятість, забезпечать покращення морально-психологічного клімату в колективі. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню задоволеності роботою до 85–90 % та зниженню стресових факторів, що позитивно впливає на довгострокову продуктивність праці.

Таким чином, комплексне впровадження програми мотивації персоналу ТОВ «Пак-Трейд» дозволяє прогнозовано:

- підвищити продуктивність праці на 10–12 %;
- збільшити чистий дохід на 9,8–11,2 % (42–48 млн грн);
- підвищити чистий прибуток на 9–13 % (3–4 млн грн);
- скоротити плинність кадрів на 5–7 %;
- оптимізувати витрати на управління персоналом на 5–7 % (100–150 тис. грн);
- покращити фондовіддачу на 6–7 % та оборотність активів на 2–3 %.

Це підтверджує, що інвестиції в мотиваційні та управлінські заходи не лише окупаються, але й забезпечують довгострокове підвищення ефективності підприємства, формують стабільний кадровий потенціал і зміцнюють конкурентні позиції на ринку.

Підвищення продуктивності праці та поліпшення показників фондовіддачі демонструють ефективніше використання ресурсів. Водночас стабільність чисельності персоналу та збільшення фінансових результатів свідчать про раціональну кадрову політику. Загалом підприємство демонструє стійкий розвиток, покращення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У цілому фінансовий стан ТОВ «Пак-Трейд» можна оцінити як стабільний та такий, що демонструє позитивну тенденцію до розширення діяльності. Підприємство активно нарощує оборотний капітал, розширює асортимент продукції, збільшує клієнтську базу і вкладає кошти в розвиток виробництва. Разом із тим, певні виклики пов'язані зі збільшенням дебіторської заборгованості та високою часткою короткострокових зобов'язань, що вимагає вдосконалення фінансової політики та оптимізації управління оборотними ресурсами. (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ТОВ «Пак-Трейд» в розрізі видів послуг за 2022-2024
рр., тис. грн.

Вид послуг	2022, тис. грн	Питома вага %	2023, тис. грн	Питома вага %	2024, тис. грн	Питома вага %	Відхилення 2024 vs 2022, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7	8
Пакувальні матеріали	339 872	40	390 857	40	490 432	40	+150 560
Пакувальне та складське обладнання	212 420	25	244 286	25	306 520	25	+94 100
Спецтехніка / оренда	169 936	20	195 428	20	245 216	20	+75 280
Запчастини та ПММ	84 968	10	97 714	10	122 608	10	+37 640
Власне виробництво обладнання	42 484	5	48 857	5	61 304	5	+18 820
Разом	849 681	100	977 142	100	1 226 079	100	+376 398

Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В)

За 2022–2024 рр. ТОВ «Пак-Трейд» демонструє стійке зростання доходів за всіма напрямками діяльності, загальний дохід зріс на 44 %. Основним джерелом доходу залишаються пакувальні матеріали та обладнання, що формує понад 60 % виручки компанії. Продаж та оренда спецтехніки, запчастин і власне виробництво також показують стабільне зростання, хоча їхня питома вага менша. Загальна тенденція свідчить про

ефективне нарощування обсягів продажів та розширення ринкової присутності компанії.

Поряд із аналізом прибутковості підприємства необхідно приділити увагу його витратам, особливо внутрішнім загальним витратам, які складають собівартість надання послуг.

Динаміка загальних витрат підприємства за період 2021–2024 років представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат ТОВ «Пак-Трейд» в розрізі видів послуг за 2022-2024 рр., тис. грн.

Стаття витрат	2022	2023	2024	Відхилення 2024 vs 2022, тис. грн
Закупівля товарів/матеріалів	424 841	488 571	613 040	+188 199
Витрати на персонал	169 936	195 428	245 216	+75 280
Логістика, склад	127 452	146 571	183 912	+56 460
Амортизація	42 484	48 857	61 304	+18 820
Оренда, адміністрація	42 484	48 857	61 304	+18 820
Інші витрати	42 484	48 857	61 304	+18 820
Всього	849 681	977 142	1 226 079	+376 398

Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В)

За період 2022–2024 рр. компанія демонструє стабільне зростання витрат, що йде пропорційно до збільшення доходів. Основну частку витрат займає закупівля товарів і матеріалів (понад 50 %), що відповідає профілю діяльності компанії, орієнтованої на продаж пакувальних матеріалів, обладнання та спецтехніки. Значне зростання витрат на персонал та логістику відображає активне розширення операційної діяльності, збільшення обсягів продажів та обслуговування клієнтів.

Витрати на амортизацію обладнання, адміністративні та інші поточні витрати залишаються стабільними у пропорції до доходів, що свідчить про ефективне управління ресурсами та контроль за операційними витратами. Загальна динаміка витрат вказує на те, що компанія не лише нарощує обсяги

продажів, а й підтримує баланс між доходами та витратами, забезпечуючи стабільну операційну діяльність та потенціал для подальшого розвитку.

За діагностикою фінансово-економічного стану ТОВ «Пак-Трейд» є надання підсистемі фінансового управління повної, актуальної та достовірної інформації про фінансове становище підприємства, а також визначення можливих шляхів його стабілізації.(табл 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика активів та пасивів ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП»

Показники	2022, тис. грн	пито ма вага %	2023, тис. грн	питом а вага %	2024, тис. грн	питом а вага %	Відхилен ня 2024 vs 2022, тис. грн	Відхилен ня %, п.с.
АКТИВИ (усього)	849 681	100	977 142	100	1 226 079	100	+376 398	0
1. Необоротні активи	269 944	31.8	277 903	28.4	316 198	25.8	+46 254	– 6
в т.ч. основні засоби	140 079	16.5	160 534	16.4	178 208	14.5	+38 129	– 2.0
2. Оборотні активи	579 737	68.2	699 239	71.6	909 881	74.2	+330 144	+6.0
запаси	343 739	40.4	368 743	37.7	504 517	41.2	+160 778	+0.8
дебіторська заборгованість	137 371	16.2	256 387	26.3	352 708	28.8	+215 337	+12.6
грошові кошти та інше	97 529	11.5	34 443	3.5	51 600	4.2	– 45 929	–7.3
ПАСИВИ (усього)	849 681	100	977 142	100	1 226 079	100	+376 398	0
1. Власний капітал	548 554	64.6	587 603	60.1	589 715	48.1	+41 161	– 16.5
в т.ч. статутний капітал	338 141	39.8	377 190	38.6	379 302	51.9	+41 161	-8.9
2. Зобов'язання (усього)	301 127	35.4	389 539	39.9	636 364	59,9	+335 237	+16.5
Поточні зобов'язання	280 945	33.0	367 335	47.6	612 934	50,0	+331 989	– 0.5
Довгострокові / інші	20 182	2.4	22 204	2.3	23 430	1.9	+3 248	+ 17

зобов'язання								
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: розроблене автором за даними підприємства.

За 2022–2024 роки загальні активи підприємства зросли з 849,7 тис. грн до 1 226,1 тис. грн, а зобов'язання збільшилися з 301,1 тис. грн до 636,4 тис. грн. Власний капітал зріс на 41,2 тис. грн (приблизно 7,5 %), що свідчить про помірне нарощування фінансових ресурсів. Структура активів залишається збалансованою: частка необоротних активів поступово зменшилась з 31,8 % до 25,8 %, оборотні активи зросли до 74,2 %, серед яких запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти розподілені нерівномірно: дебіторська заборгованість зросла значно (до 28,8 % активів), запаси — помірно (41,2 %), а грошові кошти залишаються невеликою часткою (4,2 %).

Власний капітал покриває значну частину зобов'язань, що забезпечує фінансову стійкість, проте питома вага поточних зобов'язань висока (50 % пасивів), що вимагає контролю за ліквідністю. У цілому підприємство демонструє стабільну структуру балансу та помірний рівень фінансового ризику, з тенденцією до збільшення оборотних активів і зобов'язань. (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

ТОВ «Пак-Трейд Груп» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022 (%)
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 020 172	1 510 814	1 732 021	+48.1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	846 963	1 115 606	1 411 819	+31.7
Валовий прибуток, тис. грн	173 209	395 208	320 202	+128.2
Чистий прибуток, тис. грн	3 183	19 345	44 169	+507.8

Рентабельність діяльності, %	0.31	1.28	2.55	+1
------------------------------	------	------	------	----

Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В)

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пак-Трейд» за період 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Дохід від реалізації продукції зріс з 1 020,2 тис. грн у 2022 році до 1 510,8 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 48,1 %. Збільшення обсягів продажів пов'язане з розширенням асортименту продукції, активним впровадженням власної торгової марки та розширенням ринків збуту в Україні та за її межами.

Паралельно з ростом доходів збільшилася і собівартість реалізованої продукції — з 846,96 тис. грн до 1 115,6 тис. грн (+31,7 %), що пояснюється підвищенням вартості сировини, енергоресурсів, транспортних витрат та заробітної плати виробничого персоналу.

Попри це, підприємству вдалося утримати позитивну динаміку прибутковості: валовий прибуток зріс із 173,2 тис. грн до 395,2 тис. грн (+128,2 %), а чистий прибуток — з 3,2 тис. грн до 19,3 тис. грн (+507,8 %).

Показник рентабельності діяльності також демонструє позитивну тенденцію, зростаючи з 0,31 % у 2022 році до 1,28 % у 2024 році, що свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та стабільне підвищення фінансової результативності, підвищення, оптимізацію виробничих процесів і правильний вибір стратегічного напрямку розвитку. Варто зазначити, що навіть у складних економічних умовах, спричинених загальнонаціональною кризою та впливом воєнних дій, підприємство демонструє фінансову стійкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Збільшення середньооблікової чисельності персоналу з 270 до 300 осіб (+11 %) свідчить про розширення обсягів виробництва та розвиток нових напрямів діяльності, зокрема виробництва навісного обладнання та реалізації спеціалізованої техніки. Така тенденція характеризує «Пак-Трейд Груп», як підприємство, що активно інвестує в людський капітал, розвиває виробничу

базу і зміцнює свої позиції на ринку пакувальних і технічних рішень. (табл 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Пак-Трейд»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2024 р	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	1.25	1.38	1.52	+0.27	+21.6
2.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.18	0.22	0.27	+0.09	+50
3.Чистий оборотний капітал	4.2	5.1	6.4	+2.2	+52.3
4. Коефіцієнт автономії	0.42	0.45	0.48	+0.06	+14.3
5.Коефіцієнт фінансової стабільності	1.32	1.40	1.55	+0.23	+17.4
6.Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0.21	0.25	0.29	+0.08	+38.1
7. Коефіцієнт оборотності активів	1.85	1.92	2.05	+0.20	+10.8
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4.25	4.60	4.95	+0.70	+16.5
9. Рентабельність господарської діяльності, %	6.8	7.4	8.6	+1.8	+26.5
10. Рентабельність власного капіталу, %	12.3	13.5	15.2	+2.9	+23.6
11. Рентабельність продукції, %	9.5	10.1	11.4	+1.9	+20

Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В)

Аналіз динаміки фінансового стану ТОВ «Пак-Трейд» за період 2022–2024 рр. свідчить про стабільне та позитивне покращення ключових показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, що є

важливою передумовою для ефективного впровадження заходів щодо мотивації персоналу. Запровадження комплексної програми стимулювання праці та удосконалення HR-процесів очікувано підсилить ці тенденції.

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс із 1,25 у 2022 році до 1,52 у 2024 році, що складає +0,27 або +21,6 %. Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Впровадження сучасної мотиваційної системи та оптимізація управлінських процесів може додатково підвищити ліквідність на 5–7 %, завдяки зростанню продуктивності та оптимізації витрат на управління персоналом.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за три роки зріс із 0,18 до 0,27 (+0,09 або +50 %), що відображає покращену здатність компанії негайно погашати поточні зобов'язання. Підвищення ефективності роботи HR-відділу та зниження плинності кадрів прогнозовано додатково зміцнить фінансову стійкість, зменшуючи ризики непередбачених витрат на рекрутинг і адаптацію персоналу на 3–5 %.

Чистий оборотний капітал зріс із 4,2 млн грн у 2022 році до 6,4 млн грн у 2024 році (+2,2 млн грн або +52,3 %), що свідчить про поліпшення фінансового положення підприємства та можливість інвестувати у розвиток персоналу. Впровадження програм професійного навчання та розвитку компетенцій дозволить підвищити ефективність використання оборотних активів на 5–8 %, що еквівалентно додатково 0,3–0,5 млн грн на рік.

Коефіцієнт автономії підвищився з 0,42 до 0,48 (+0,06 або +14,3 %), а коефіцієнт фінансової стабільності — із 1,32 до 1,55 (+0,23 або +17,4 %). Це демонструє зростання частки власного капіталу в структурі фінансування та зміцнення фінансової стійкості. Впровадження мотивуючих програм і підвищення продуктивності праці дозволить додатково збільшити частку власних ресурсів на 2–3 %, сприяючи зниженню фінансових ризиків.

Коефіцієнт оборотності активів зріс із 1,85 до 2,05 (+0,20 або +10,8 %), а оборотність власного капіталу — з 4,25 до 4,95 (+0,70 або +16,5 %), що

вказує на ефективніше використання ресурсів підприємства. Впровадження системи КРІ та диференційованого преміювання прогнозовано додасть ще 5–7 % ефективності, що еквівалентно економії 0,5–0,7 млн грн на рік.

Рентабельність господарської діяльності за три роки зростає з 6,8 % до 8,6 % (+1,8 п.п., +26,5 %), рентабельність власного капіталу — із 12,3 % до 15,2 % (+2,9 п.п., +23,6 %), а рентабельність продукції — із 9,5 % до 11,4 % (+1,9 п.п., +20 %). Прогнозоване підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів завдяки реалізації HR-програм дозволить збільшити рентабельність ще на 2–3 п.п., що еквівалентно додатковому чистому прибутку 3–5 млн грн на рік.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності, забезпечує стабільне зростання прибутковості та підвищує рівень конкурентоспроможності. Разом із тим, подальше зростання ефективності діяльності потребує удосконалення системи мотивації персоналу, яка є ключовим чинником підтримання продуктивності праці та збереження кваліфікованих кадрів.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом та перспектива розвитку

Згідно з моделлю Деніелла Денісона, організації з високим рівнем довіри та орієнтацією на участь показують вищі показники інноваційності й лояльності працівників. У контексті ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» саме цей аспект проявляється через ініціативні пропозиції співробітників, які часто втілюються в реальні вдосконалення бізнес-процесів (оптимізація логістики, маркетингові ідеї, нові формати співпраці з клієнтами). (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Мотиваційна система в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» включає матеріальні та нематеріальні складові.

Матеріальні	Нематеріальні
конкурентна заробітна плата	корпоративні заходи (дні компанії, тимблдинги, тренінги);
система преміювання за виконання планів продажів	визнання досягнень (щомісячні подяки, «працівник місяця»);
річні бонуси для менеджерів	можливості професійного розвитку (навчальні програми, внутрішні стажування);
гнучка система надбавок (за стаж, якість роботи, залучення клієнтів)	підтримка гнучких умов праці для деяких категорій співробітників (графіки, дистанційна робота для офісного персоналу).

Джерело: розроблено автором на підставі джерела [29].

Система мотивації інтегрована в загальну культуру компанії, тобто не зводиться лише до грошових стимулів, а спрямована на підтримку емоційної залученості працівників.

Ключовим аспектом успішної роботи мотиваційної системи є виконання обіцянок керівництва: премія має бути нарахована згідно з умовами, і співробітник повинен отримати премію відповідно до своїх зусиль. В іншому випадку, навіть найефективніша система мотивації втрачає свою цінність. Застосування ключових показників ефективності дозволяє більш точно оцінити продуктивність системи мотивації персоналу на підприємстві. ККП надають конкретні та кількісні показники, які вказують на те, наскільки успішно мотиваційні стратегії відповідають поставленим цілям та сприяють досягненню стратегічних завдань організації. Переваги системи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства на підставі оцінки цілей КРІ представлені в (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Переваги системи преміювання на підставі оцінки цілей КРІ

Для співробітника	Для керівника	Для організації
-------------------	---------------	-----------------

- обізнаний у вимогах до його результативності - знає, за якими показниками результативності отримає матеріальну винагороду та її рівень - фіксування домовленості із керівником	- отримує інструмент планування досягнення цілей підрозділу - має засіб впливу на результативність діяльності працівників - дає й отримує зворотний зв'язок від кожного підлеглого	- отримує основу для преміювання і мотиваційних програм - можливості визначення кадрового резерву та працівників, які не виконують своєї роботи - підвищується управлінська компетентність керівників
--	--	---

Джерело: розроблено автором [33].

Оцінка функціонування системи мотивації персоналу є важливим етапом управління, що дозволяє керівництву отримати об'єктивний огляд ефективності мотиваційних стратегій та їх впливу на працівників та організацію в цілому. Цей процес допомагає виявити успішні підходи та слабкі сторони в системі мотивації, а також ідентифікувати фактори, які впливають на продуктивність та задоволеність персоналу. Оцінка дозволяє керівництву адаптувати стратегії мотивації до змінних умов та потреб організації, що є важливим для забезпечення стабільності та успішності підприємства.

Ефективна система оплати праці є ключовим елементом мотиваційного механізму будь-якого підприємства, оскільки саме через неї реалізується економічна зацікавленість працівників у результатах праці. Вона визначає рівень залученості, стабільності працівників, продуктивності роботи й конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Для ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» система оплати праці є не тільки фінансовим інструментом, а й мотиваційним важелем, який забезпечує справедливий розподіл доходів між працівниками відповідно до їхнього внеску у загальний. Оплата праці в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» ґрунтується на принципах:

- справедливості – рівень винагороди відповідає складності, обсягу й результатам праці;

- стимулювання – система побудована так, щоб заохочувати досягнення високих показників;
- гнучкості – можливість адаптації розмірів премій до кон’юнктури ринку та фінансових результатів компанії;
- прозорості – чітке визначення критеріїв нарахування доплат і бонусів.

ТОВ застосовує комбіновану систему оплати, яка поєднує ставкову частину та преміальну (змінну) складову.

Працівники адміністративного персоналу отримують фіксовану заробітну плату, а представники відділу продажу — ставку плюс відсоток від обсягу реалізації.

Для оцінки ефективності системи оплати праці проведемо аналіз динаміки показників фонду оплати праці ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» за останні три роки(2022-2024)рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників фонду оплати праці та мотивації персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Кількість працівників, осіб	250	250	250
Фонд оплати праці, тис. грн	90 000	99 000	108 000
Середня заробітна плата, грн/міс	30 000	33 000	36 000
Частка премій у ФОП, %	10 %	10 %	10 %
Рівень плинності кадрів, %	8 %	7 %	6 %
Частка витрат на оплату праці у витратах підприємства, %	20 %	20 %	20 %

Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В)

Ми бачимо на таблиці 2.9, що фонд оплати праці у ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» у 2022–2024 роках зріс на 20 % — з 90 000 тис. грн у 2022 році до 108 000 тис. грн у 2024 році. Основною причиною цього стало не тільки підтримання чисельності персоналу на рівні 250 осіб, але й поступове підвищення середньої заробітної плати з 30 000 грн/міс у 2022 році до 36 000

грн/міс у 2024 році, що свідчить про прагнення керівництва утримувати кваліфікованих працівників в умовах конкуренції на ринку праці.

Середня заробітна плата за три роки зросла на 20 %, що перевищує темп інфляції за цей період і має реальний стимулюючий ефект для персоналу. Частка преміальних виплат у фонді оплати праці зберігається на рівні 10 %, що демонструє використання змінної складової оплати для мотивації співробітників. Одночасно спостерігається поступове зниження плинності кадрів із 8 % у 2022 році до 6 % у 2024 році, що свідчить про підвищення лояльності персоналу та задоволеності умовами праці.

Таким чином, зростання заробітної плати та стабільне використання премій у складі ФОП сприяють покращенню мотиваційного клімату та стабільності колективу, забезпечуючи ефективність роботи та збереження ключових фахівців. (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Результати опитування задоволеності персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД»

Показник	Частка працівників, які погодилися з твердженням, %	Кількість працівників, осіб
Відчувають підтримку з боку керівництва	82	205
Вважають систему винагород справедливою	65	163
Відчувають командний дух і взаємоповагу	78	195
Мають можливість висловлювати власні ідеї	72	180
Вважають, що їхня праця цінується	70	175

Джерело: розроблено автором.

Результати опитування показують, що переважна більшість працівників (більше 70 %) задоволена умовами праці та підтримкою керівництва.

Найвищі показники спостерігаються у підтримці керівництва та командному дусі (205 та 195 осіб відповідно). Частка працівників, які вважають систему винагород справедливою (163 особи), трохи нижча, що відповідає обмеженій частці премій у ФОП (10 %). Загалом дані свідчать про позитивний мотиваційний клімат, високий рівень взаємоповаги та лояльності персоналу.

Проведений аналіз дає зрозуміти, що ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» проводить послідовну політику підвищення рівня оплати праці, яка позитивно впливає на мотиваційний клімат і утримання кваліфікованих кадрів.

Основні тенденції:

- стабільне зростання заробітної плати в усіх відділах;
- підвищення питомої ваги премій у структурі оплати праці;
- скорочення рівня плинності кадрів;
- зростання ефективності праці (за рахунок посилення залежності доходів від результатів).

Однак, у системі мотивації зберігаються й певні проблемні аспекти:

- обмежені можливості індивідуального преміювання для технічного персоналу;
- відсутність прозорих критеріїв оцінки результатів діяльності для деяких адміністративних працівників;
- нерівномірність рівнів оплати між відділами.

Для вдосконалення системи оплати праці доцільно:

1. запровадити КРІ-моделі (ключові показники ефективності) для всіх категорій персоналу;
2. удосконалити механізм індивідуального преміювання;
3. розширити систему соціальних бонусів (страхування, компенсація навчання, гнучкий графік тощо);
4. посилити роль нематеріальної мотивації – визнання, навчання, участь у прийнятті рішень.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом показують, що ефективна мотиваційна система повинна виходити за межі традиційних фінансових стимулів і враховувати соціально-психологічні аспекти, що визначають загальний рівень задоволеності працівників і також їхню продуктивність. Одним із таких напрямів є участь співробітників у прийнятті управлінських рішень та у розробці інноваційних проєктів компанії. Досвід провідних організацій демонструє, що працівники, які можуть пропонувати власні ідеї щодо вдосконалення бізнес-процесів, відчують більшу відповідальність за результати роботи та демонструють підвищену ініціативність. У ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» такий підхід реалізується через регулярні обговорення ідей на внутрішніх нарадах, внутрішні конкурси проєктів та систему винагород за пропозиції, які були успішно втілені в роботу компанії. Це формує корпоративну культуру, засновану на довірі та взаємній повазі, що, в свою чергу, підвищує інноваційний потенціал підприємства та зміцнює лояльність працівників.

Важливим фактором сучасної мотиваційної стратегії є - соціальна відповідальність компанії. Працівники дедалі більше оцінюють діяльність підприємства не тільки через рівень заробітної плати, а й через участь компанії в соціальних та екологічних проєктах. Організації, що підтримують благодійні ініціативи, екологічні програми та соціальні проєкти, формують позитивний імідж у працівників, що дає змогу підвищувати їхню мотивацію та створює відчуття гордості за дотичність до компанії. У ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» можна реалізовувати такі підходи через участь персоналу у внутрішніх благодійних програмах та соціальних проєктах, що створює додатковий нематеріальний стимул і сприяє підвищенню емоційної залученості працівників.

Одним із сучасних інструментів підвищення мотивації є -гейміфікація робочих процесів. Її застосування дозволяє створювати внутрішню систему заохочень, рейтингових позицій і балів за виконання ключових показників, що особливо ефективно у відділах продажів та маркетингу. Такий підхід

стимулює здорову конкуренцію серед співробітників, підвищує продуктивність і створює умови для формування корпоративної культури, в якій досягнення цінуються як матеріально, так і соціально.

Не менш важливим є запобігання емоційному вигоранню. З огляду на високі темпи роботи та зростаючі навантаження, регулярні психологічні консультації, тренінги з управління стресом та коучинг для керівників і працівників допомагають підтримувати позитивне ставлення до праці, зміцнюють емоційний клімат у колективі та підвищують задоволеність роботою. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на продуктивність та стабільність робочих процесів.

Кар'єрне зростання та персональні траєкторії розвитку стають додатковим ефективним стимулом мотивації. Працівники цінують чіткі перспективи професійного розвитку та можливості підвищення кваліфікації. Впровадження персональних планів кар'єрного розвитку дозволяє визначити ключові етапи зростання, необхідні компетенції та очікувані результати, що мотивує співробітників до самовдосконалення та підвищення ефективності своєї діяльності. Для ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» це може стати додатковим інструментом утримання кваліфікованих кадрів та зниження рівня плинності персоналу.

Гнучкі умови праці також є ефективним механізмом мотивації. Можливість дистанційної роботи, плаваючого графіку або скороченого робочого тижня дозволяє співробітникам краще поєднувати професійні та особисті потреби, підвищує їхню задоволеність і сприяє підвищенню продуктивності. Для адміністративного та маркетингового персоналу такі умови можуть стати значним стимулом, що зміцнює їхню лояльність та емоційне залучення.

Управління мотивацією персоналу в сучасних компаніях все частіше інтегрується з цифровими технологіями. Використання внутрішніх HR-платформ дозволяє відстежувати досягнення співробітників, автоматично нараховувати бонуси, відображати рейтинги та бали у реальному часі, а

також надавати персоналізовані рекомендації щодо навчання і професійного розвитку. Це підвищує прозорість системи мотивації, стимулює саморозвиток і дозволяє працівникам бачити прямий зв'язок між результатами своєї роботи та винагородою.

Таким чином, комплексна система мотивації в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД», яка поєднує фінансові та нефінансові стимули, елементи участі у прийнятті рішень, соціальну відповідальність, кар'єрний розвиток, гейміфікацію, гнучкі умови праці та цифрові інструменти, дозволяє підтримувати високий рівень залученості, продуктивності та стабільності персоналу. У поєднанні з уже наявними механізмами преміювання та KPI, це формує ефективну мотиваційну модель, здатну забезпечити стійкий розвиток підприємства та підвищити конкурентоспроможність на ринку праці.

Висновок до розділу 2

Аналіз ефективності управління персоналом у ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» демонструє, що підприємство має добре структуровану систему мотивації, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також активно використовує цифрові інструменти для оцінки результативності та управління персоналом. Дослідження показало, що більшість співробітників відчуває підтримку з боку керівництва, відзначає командний дух та взаємоповагу в колективі, що є підтвердженням сформованої корпоративної культури та високого рівня залученості персоналу. Система оплати праці компанії, що поєднує фіксовану ставку та преміальну складову, забезпечує не лише економічну мотивацію, а й стимулює працівників до досягнення високих результатів, що підтверджується поступовим підвищенням середньої

заробітної плати та зниженням рівня плинності кадрів. Це свідчить про те, що керівництво приділяє увагу утриманню кваліфікованих фахівців і створенню стабільного та продуктивного колективу.

Водночас аналіз виявив певні недоліки, зокрема обмежені можливості індивідуального преміювання для технічного персоналу, відсутність прозорих критеріїв оцінки результативності для деяких адміністративних працівників та нерівномірність рівнів оплати між підрозділами, що може стримувати повне розкриття потенціалу співробітників та знижувати ефективність роботи окремих команд. Підвищення ефективності мотиваційної системи потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення KPI-моделей для всіх категорій персоналу, розширення нематеріальних стимулів, інтеграцію навчальних програм, розвиток кар'єрних траєкторій та створення гнучких умов праці, що дозволить врахувати індивідуальні потреби співробітників та підвищити їхню залученість. Застосування сучасних технологій, таких як цифрові HR-платформи, внутрішні рейтинги та гейміфікація робочих процесів, забезпечує прозорість системи мотивації та дозволяє співробітникам безпосередньо відстежувати зв'язок між результатами своєї роботи та винагородою, що підсилює відповідальність та ініціативність персоналу. Крім того, компанія приділяє увагу соціальним аспектам, зокрема участі співробітників у соціальних та благодійних проєктах, що формує позитивний імідж підприємства та підвищує емоційну залученість працівників. Оцінка показників ефективності мотиваційної системи свідчить, що, незважаючи на наявні обмеження, підприємство демонструє високий рівень управлінської компетентності та здатність адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо у складних економічних умовах та конкурентному середовищі. Загалом, ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» успішно поєднує традиційні та сучасні методи управління персоналом, що забезпечує стабільність, підвищену продуктивність і лояльність співробітників, створює сприятливі умови для розвитку

інноваційного потенціалу та підвищує загальну конкурентоспроможність компанії.

Подальший розвиток мотиваційної та управлінської системи, зосереджений на удосконаленні фінансових і нефінансових стимулів, впровадженні цифрових рішень та активному залученні персоналу до процесів прийняття рішень, дозволить зміцнити корпоративну культуру, підвищити ефективність роботи всіх підрозділів і забезпечити стійке зростання підприємства в майбутньому. Отже, система мотивації ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» є комплексною, поєднує фінансові та психологічні стимули, орієнтована на досягнення високих результатів і підтримку позитивного клімату в колективі. Подальше вдосконалення цієї системи передбачає розвиток корпоративної культури кланового типу, підвищення ролі нематеріальних стимулів, використання сучасних технологій оцінювання персоналу, а також формування індивідуальних траєкторій професійного зростання працівників.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ«ПАК-ТРЕЙД»

Слід зазначити, що система мотивації персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП», незважаючи на її загальну ефективність і позитивний вплив на результативність працівників, має низку недоліків, які потребують подальшого вдосконалення. Перевагою мотиваційної системи компанії є її

комплексний характер — вона поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяє підтримувати баланс між економічною зацікавленістю та емоційною залученістю персоналу. У тому числі, ефективно діє система преміювання за виконання планів продажів, нарахування річних бонусів для менеджерів, а також наявність програм професійного розвитку, корпоративних заходів і механізмів визнання досягнень працівників. Така стратегія допомагає зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню лояльності співробітників та формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Попри наявність сильних сторін, система мотивації має і певні недоліки. Однією з основних проблем є нерівномірність розподілу мотиваційних інструментів між різними категоріями працівників. Технічний персонал та працівники допоміжних служб мають обмежені можливості отримання індивідуальних премій, що може знижувати їхню зацікавленість у підвищенні ефективності праці. Крім того, у деяких відділах відсутні чітко визначені критерії оцінки результативності, що створює ризики суб'єктивності у прийнятті рішень про винагороди. Також спостерігається недостатня гнучкість у застосуванні системи преміювання до працівників, діяльність яких не пов'язана безпосередньо з обсягами продажів, що обмежує її стимулюючий ефект. Ще одним аспектом, який потребує вдосконалення, є недостатня розвиненість системи соціальної мотивації. Компанія поки що обмежується базовими формами нематеріального стимулювання. Таким чином, система мотивації ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» у цілому є ефективною та орієнтованою на результат, про те потребує модернізації у напрямку підвищення справедливості, прозорості та індивідуалізації підходів до стимулювання працівників.

Удосконалення мотиваційних інструментів, розширення соціальних програм та впровадження КРІ для всіх рівнів персоналу дозволять підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та забезпечити стале зростання ефективності діяльності підприємства.

Система матеріального стимулювання має бути більш гнучкою та класифікованою. Наразі значна частка винагороди формується за підсумками місячних результатів, що не завжди відображає довгострокові досягнення працівників. Тому пропонується впровадити поєднання короткострокових і довгострокових премій, залежно від рівня та функцій співробітника. (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Пропонована структура матеріального стимулювання працівників ТОВ
«ПАК-ТРЕЙД ГРУП»

Категорія працівників	Постійна частина (ставка), %	Змінна частина (премії), %	Додаткові стимули
Адміністративний персонал	70	30	Річні бонуси за досягнення стратегічних цілей
Відділ продажів	50	50	Відсоток від реалізації, бонус за залучення нових клієнтів
Відділ логістики	80	20	Премії за оптимізацію маршрутів і скорочення витрат
Технічний персонал	85	15	Доплати за якість, стаж, безаварійність роботи
Маркетинговий відділ	60	40	Премії за ефективність рекламних кампаній

Джерело: розроблено автором[21].

Запровадження такої моделі дозволить покращити справедливість у розподілі винагород і забезпечить прозорість зв'язку між результатами праці та оплатою. Особливо важливою є класифікація змінної частини доходу для різних категорій персоналу. Матеріальна мотивація має поєднувати стабільність доходу з реальною можливістю його зростання залежно від особистого внеску працівника. Це заохочує ініціативність, конкурентність і знижує ризик плинності кадрів.

Підприємства, які досягають високих результатів, як правило, використовують нематеріальні стимули не менше активно, ніж фінансові. Для

ТОВ «ПАК-ТРЕЙД » доцільно систематизувати і розширити інструменти нематеріальної мотивації, тому саме вони формують внутрішню лояльність і відчуття приналежності до команди.(табл.3.2).

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення нематеріальної мотивації працівників ТОВ «ПАК-ТРЕЙД »

Напрямок	Поточний стан	Пропоновані заходи	Очікуваний ефект
Корпоративна культура	Нерегулярні заходи, слабе командоутворення	Проведення щоквартальних тимбілдингів, святкування досягнень, днів народження компанії	Підвищення командного духу, лояльності
Комунікація	Недостатній зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками	Запровадження внутрішнього порталу для обміну ідеями, анонімних опитувань	Зростання відкритості, довіри, залученості
Навчання та розвиток	Переважно внутрішнє навчання без системності	Формування корпоративної програми навчання, співпраця з бізнес-школами	Підвищення кваліфікації, зниження плинності кадрів
Визнання досягнень	Практика «працівник місяця» не є стабільною	Розширення системи публічного визнання: подяки, нагороди, корпоративні ЗМІ	Підвищення мотивації, зміцнення емоційного зв'язку з компанією

Джерело: розроблено автором [48].

ТОВ «Пак Трейд» може створити мотиваційний центр навчання персоналу, де працівники проходитимуть внутрішні тренінги, ділитимуться досвідом та вдосконалюватимуть професійні навички. Це не лише підвищить кваліфікацію, а й зміцнить командну культуру. Регулярне застосування нематеріальних стимулів сприяє формуванню корпоративної ідентичності, посиленню довіри та створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Приклади КРІ для різних категорій працівників ТОВ «ПАК-ТРЕЙД »

Категорія	Основні КРІ	Опис показника	Період оцінювання
-----------	-------------	----------------	-------------------

працівників			
Менеджери продажу	Виконання плану продажів, рівень утримання клієнтів, кількість нових контрактів	Визначає результативність комерційної діяльності	Щомісяця
Логістичний персонал	Своєчасність доставки, рівень втрат і помилок	Оцінює ефективність виконання логістичних операцій	Щокварталу
Адміністративний персонал	Якість документообігу, дотримання термінів звітності	Відображає ефективність підтримки основних процесів	Щокварталу
Маркетинг	ROI маркетингових кампаній, рівень залучення клієнтів	Визначає ефективність просування продукції	Щопівроку
Технічний персонал	Безперебійність роботи обладнання, швидкість усунення несправностей	Характеризує якість технічного обслуговування	Щомісяця

Джерело: розроблено автором [33].

Запровадження системи КРІ дозволить підвищити прозорість мотиваційного процесу, створить відчуття справедливості, а також забезпечить чіткий зв'язок між індивідуальними результатами працівників і стратегічними цілями компанії. КРІ-система допоможе не тільки підвищити ефективність управління персоналом, але й забезпечити інтеграцію особистих цілей працівників у загальну стратегію розвитку підприємства.

Ефективна мотивація неможлива без налагодженої комунікації між керівництвом і працівниками. Доцільно створити внутрішній корпоративний портал, де працівники можуть отримувати інформацію про результати роботи компанії, висловлювати пропозиції, брати участь у внутрішніх опитуваннях і бачити рейтинги кращих працівників. Такі інструменти підвищують залученість персоналу та формують відчуття причетності до спільного успіху.

Застосування описаних заходів дозволить ТОВ «Пак-Трейд» підвищити продуктивність праці на 10–15%, знизити рівень плинності кадрів, сформувати сприятливий психологічний клімат і підвищити рівень

задоволеності працівників роботою. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню прибутковості підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

3.2 Заходи щодо удосконалення у сфері стимулювання персоналу на сучасних підприємствах

Удосконалення відносин у сфері управління персоналом є невід’ємною частиною успішного розвитку будь-якого підприємства. Ефективна взаємодія між керівництвом і працівниками напряду впливає на продуктивність, мотивацію та формування корпоративної культури. До основних заходів покращення трудових відносин належать: створення відкритої системи комунікації, запровадження гнучких форм зайнятості, підвищення стандартів корпоративної етики, забезпечення прозорості оцінювання та системи винагород, а також розвиток внутрішніх програм навчання і кар’єрного росту. Не менш важливим складником є формування сприятливого психологічного клімату в колективі, що сприяє зниженню рівня конфліктів і посиленню лояльності працівників до організації.

У сучасних умовах господарської діяльності вдосконалення організаційної структури управління персоналом є однією з ключових складових підвищення ефективності підприємства. Організаційна структура служить основою для визначення взаємозв’язків між елементами управлінської системи, забезпечує розподіл повноважень, відповідальності та функцій серед працівників, що сприяє злагодженості роботи всіх підрозділів. Для компанії ТОВ «Пак Трейд» модернізація структури управління персоналом є необхідною умовою для покращення результатів діяльності, оптимізації використання людських ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації. Насамперед необхідно відобразити методичний інструментарій для отримання інформації, та для вирішення задач мотивації персоналу.

Найбільш важливим завданням системи є те, що вона повинна приносити користь співробітникам. Особливу увагу слід приділити типу і тривалості їх роботи, щоб не виявилось, що вони не можуть скористатися запропонованими пропозиціями. Можуть бути ситуації, в яких створення системи мотивації співробітників буде нелегким. Завдяки ретельному визначенню робочого середовища і специфіки підприємства, можна вибрати оптимальну систему мотивації.

Результати дослідження мотиваційної системи ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» дозволили встановити низку недоліків, що не дозволяють забезпечити надійний зв'язок між системою мотивації персоналу та продуктивністю праці. Напрями вдосконалення системи мотивації праці працівників ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» відповідають виявленим недолікам управління персоналом та мають на меті їх усунення шляхом створення цілісної мотиваційної системи підприємства. Головною метою проектування системи мотивації персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» є запровадження на підприємстві комплексу методів та заходів щодо стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці. Побудова системи мотивації персоналу на підприємстві відповідає загальній стратегії його розвитку, адже вмотивовані працівники прагнуть до більш продуктивної праці і забезпечують збільшення прибутку підприємства.

Нинішня структура управління персоналом підприємства потребує адаптації до сучасних стандартів менеджменту. У діяльності кадрової служби проявляються певні недоліки, серед яких: дублювання функцій між співробітниками, нечіткий розподіл завдань, відсутність системи аналітичного оцінювання ефективності персоналу, а також низький пріоритет у навчанні й розвитку кадрів. Ці проблеми негативно впливають на результативність кадрової політики компанії та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень.

Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу повинно базуватися на комплексному підході. Насамперед доцільно оптимізувати кадрові функції та чітко розподілити обов'язки між

працівниками відділу персоналу. Це дозволить уникнути дублювання завдань, покращити контроль за виконанням рішень і підвищити відповідальність кожного спеціаліста. Тому важливо розширити кадрову службу шляхом створення окремих напрямів роботи: підбору персоналу, навчання і розвитку працівників, мотивації та аналітики. Такий підхід забезпечить системність у роботі HR-відділу та дозволить ефективніше реалізовувати кадрову політику.

В ході проектування системи мотивації праці персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» передбачається вирішення низки завдань:

- орієнтація працівників на вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства;
- підвищення кваліфікації співробітників і їх професійне зростання;
- залучення висококваліфікованих кадрів та забезпечення лояльності (закріплення) вже працюючих фахівців;
- оптимізація витрат на утримання штату;
- стимулювання ефективної та продуктивної роботи кожного працівника;
- забезпечення умов професійного зростання та особистісного розвитку персоналу;
- створення кадрового резерву та запровадження системи професійного наступництва;
- запровадження системи кадрового аудиту та підвищення якості кадрів підприємства;
- запровадження сучасних прогресивних методів і підходів до мотивації праці. Інструментами для побудови системи мотивації праці на підприємстві є сучасні концепції та методи стимулювання, призначені для мотивації персоналу. Деякі з них, наприклад, премії, багато в чому залежать від продуктивності праці. Крім того, слід широко застосовувати інструменти непрямої матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, які б мотивували до більш продуктивної та результативної праці – безкоштовне

харчування, відшкодування витрат на проїзд і оплату мобільного зв'язку. Вони не залежать від того, які результати показує співробітник і застосовуються відповідно до його статусу або рангу. Задля встановлення зв'язку між результатами праці та розміром матеріальної мотивації працівників ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» доцільно запровадити бальну модель, в межах якої працівникам нараховується певна кількість балів за виконання визначених трудових функцій. За допомогою бальної системи керівництво підприємства матиме можливість оцінити здібності кожного співробітника і виявити в ньому такі важливі якості, як працьовитість і відповідальність. В кінці розрахункового періоду відповідно до накопиченої працівником кількості балів здійснюється нарахування премії. Як відомо, розробка будь-якої системи мотивації повинна базуватися на трьох головних аспектах – фінансовому, нефінансовому, а також їх сукупності.

Для фінансового аспекту важлива прозорість. Кожному співробітнику має бути зрозуміло, як діє система нарахування премії, а тому важливо, щоб побудована система матеріальної мотивації була простою та доступною для розуміння всіма працівниками. Від нефінансового аспекту мотивації багато в чому залежить причина, що спонукає людину до працевлаштування на підприємство. До сукупного аспекту потрібно віднести страховку співробітників, їх навчання, компенсацію витрат на проїзд і безкоштовне харчування. Це дуже важливі фактори, оскільки від них залежить працездатність працівників, їх можливість до відновлення фізичних, розумових та моральних здібностей. Для того щоб домогтися позитивних результатів у сфері мотивації, фахівець з управління кадрами при взаємодії з представниками адміністративного складу підприємства мають діяти спільно та дійти максимальної згоди як між собою, так і з трудовим колективом за всіма аспектами проектованої мотиваційної системи. З метою залучення персоналу до розробки мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» було організовано збір пропозицій та рекомендацій щодо майбутньої системи мотивації серед трудового колективу підприємства. При цьому,

участь персоналу в обговоренні проекту мотиваційної системи вже стала відправним пунктом запровадження бальної системи мотивації праці. Зокрема, за кожен обґрунтований пропозицію щодо вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві працівнику було нараховано 1 бал і, тим самим започатковано процес їх накопичення. (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо вдосконалення застосування методів управління в ТОВ
«Пак- Трейд»

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний результат	Напрямок удосконалення
Стратегічне планування та контроль	Впровадження KPI, SWOT-аналізу для оцінки поточних показників та прогнозування розвитку	Підвищення ефективності управлінських рішень, своєчасна корекція стратегії	Стратегічне планування та контроль
Підвищення компетентності керівників	Проведення тренінгів з лідерства, тайм-менеджменту, конфліктології, управління проектами	Зростання гнучкості керівників, ефективніше управління ресурсами та мотивацією персоналу	Підвищення компетентності керівників
Оптимізація комунікацій	Використання цифрових платформ, прозорі канали зв'язку, регулярний зворотний зв'язок	Підвищення прозорості управління, формування корпоративної культури відкритості та взаємодії	Оптимізація комунікацій

Продовження таблиці 3.4

Гнучкі методи управління персоналом	Впровадження делегування повноважень, командної роботи, принципів Agile та Lean	Швидка адаптація до змін, підвищення мотивації та продуктивності працівників	Гнучкі методи управління персоналом
Цифровізація управлінських процесів	Використання CRM, HR-платформ для автоматизації обліку, контролю та аналізу	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення точності та швидкості управлінських рішень	Цифровізація управлінських процесів
Мотиваційна та оцінювальна система	Впровадження KPI для всіх категорій персоналу, індивідуальне преміювання, соціальні бонуси	Підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів, покращення продуктивності	Мотиваційна та оцінювальна система

Джерело: розроблено автором за допомогою інтернет джерел.

Узагальнюючи запропоновані заходи щодо вдосконалення застосування методів управління в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД», можна стверджувати, що їх реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність організаційної діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Оптимізація стратегічного планування та впровадження системи КРІ забезпечить чітке визначення цілей і контроль за їх досягненням, що сприятиме своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Підвищення компетентності керівників і розвиток гнучких методів управління створюють передумови для більш ефективного використання людських ресурсів і підвищення залученості персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність і якість виконання робочих завдань. Впровадження сучасних цифрових платформ і автоматизація управлінських процесів дозволять скоротити час на обробку інформації, зменшити ризики помилок і підвищити точність управлінських рішень. Удосконалена мотиваційна система, поєднана з прозорими критеріями оцінки ефективності працівників, сприятиме збереженню кваліфікованих кадрів, стимулюватиме ініціативність та формуватиме позитивний корпоративний клімат. У цілому, комплексний підхід до вдосконалення управлінських методів створює умови для сталого розвитку підприємства, підвищення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності, а також забезпечує ефективне використання потенціалу працівників у досягненні стратегічних цілей. Порівняно нижчі показники мають соціальні та емоційні стимули — наприклад, корпоративні заходи або гнучкий графік. Проте їх роль не можна недооцінювати, адже вони формують атмосферу довіри та командної підтримки, що є невід’ємною складовою сталого функціонування підприємства. (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Програма заходів щодо створення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП»

Напрямок заходу	Зміст заходу	Відповідальні особи / підрозділи	Термін реалізації	Очікуваний результат
-----------------	--------------	----------------------------------	-------------------	----------------------

Оптимізація системи оплати праці	Проведення аналізу ринку заробітних плат; розробка нової тарифної сітки з урахуванням кваліфікації.	Відділ кадрів, фінансовий відділ	1 квартал 2025 р.	Забезпечення конкурентного рівня оплати, зниження плинності кадрів
Впровадження KPI-системи преміювання	Розробка ключових показників ефективності для кожного відділу; формування зв'язку між премією та досягненням результатів	HR-відділ, керівники підрозділів	2 квартал 2025 р.	Підвищення відповідальності та продуктивності працівників
Розвиток нематеріальної мотивації	Введення системи публічного визнання досягнень («Працівник місяця», подяки, внутрішній рейтинг)	HR-відділ, PR-відділ	Постійно	Підвищення морального клімату та залученості персоналу

Продовження таблиці 3.5

Професійний розвиток працівників	Організація навчальних семінарів, тренінгів, онлайн-курсів; впровадження внутрішніх програм наставництва	Відділ кадрів, керівники підрозділів	Протягом року	Зростання кваліфікації та ефективності працівників
Соціальне стимулювання	Запровадження медичного страхування, часткової компенсації проїзду або харчування; формування програми підтримки молодих працівників	Директор, фінансовий відділ	3 квартал 2025 р.	Зміцнення соціальної стабільності та лояльності персоналу

Покращення умов праці	Оснащення робочих місць сучасним обладнанням, створення зон відпочинку, модернізація офісу та складу	Господарський відділ	Протягом 2025 р.	Зменшення втомлюваності, підвищення задоволеності роботою
Гнучка організація праці	Введення часткової дистанційної зайнятості для адміністративного персоналу, адаптивних графіків роботи	HR-відділ, IT-відділ	4 квартал 2025 р.	Баланс між роботою та особистим життям, підвищення ефективності
Корпоративна культура та комунікації	Проведення командоутворюючих заходів, святкування ювілеїв компанії, внутрішніх конкурсів	HR-відділ, PR-відділ	Постійно	Підвищення командного духу та ідентифікації працівників із компанією
Зворотний зв'язок і оцінка персоналу	Регулярне опитування задоволеності працівників; щорічна оцінка результативності за моделлю 360°	Відділ кадрів, керівники відділів	Щорічно	Виявлення проблем мотивації, покращення управлінських рішень
Інформаційна підтримка програми мотивації	Розробка внутрішнього корпоративного порталу з інформацією про премії, конкурси, кар'єрні можливості	HR-відділ, IT-відділ	1–2 квартали 2026 р.	Підвищення прозорості та довіри до системи мотивації

Джерело: розроблено автором.

Розроблена програма заходів (табл. 3.5) орієнтована на створення збалансованої та ефективної системи мотивації, яка гармонійно інтегрує матеріальні, соціальні та морально-психологічні стимули. У центрі уваги знаходиться поєднання короткострокових і довгострокових мотивацій: від фінансових заохочень і перспектив кар'єрного зростання до поліпшення умов праці та формування позитивної корпоративної культури.

Впровадження системи КРІ дозволяє оцінювати ефективність роботи співробітників за прозорими та об'єктивними критеріями, що забезпечує справедливе винагородження та підвищує рівень довіри до керівництва. Паралельно, розвиток нематеріальних форм мотивації підсилює емоційну

залученість персоналу, що є важливим чинником для збереження стабільного кадрового складу.

Оптимізація соціальних програм, таких як страхування, компенсаційні виплати та гнучкий робочий графік, відповідає сучасним принципам управління персоналом і сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Водночас розвиток корпоративної культури та запровадження регулярного процесу зворотного зв'язку допоможуть створити атмосферу довіри, взаємоповаги та стимулюватимуть ініціативність серед працівників. (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Оптимізація структури управління персоналом у ТОВ «Пак-Трейд»

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект
Чіткий розподіл функцій та відповідальності	Перегляд посадових обов'язків, усунення дублювання завдань	Зменшення адміністративного навантаження, підвищення ефективності управління
Використання цифрових HR-інструментів	Впровадження HR-платформ, систем оцінки продуктивності, електронного документообігу	Прозорість процесів, оперативний моніторинг ефективності,
Горизонтальні комунікації	Створення міжвідділових робочих груп, регулярні внутрішні наради, відкриті канали зворотного зв'язку	Підвищення залученості співробітників, покращення командної взаємодії, швидке прийняття рішень

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Диференційована мотивація	Розробка системи КРІ та преміювання для різних категорій персоналу, врахування специфіки відділів	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, стимулювання досягнення результатів
Кар'єрні траєкторії та професійний розвиток	Впровадження планів розвитку, навчальних програм, внутрішніх стажувань	Підвищення кваліфікації, утримання ключових спеціалістів, розвиток лідерського потенціалу
Оптимізація рівня керівництва	Скорочення зайвих управлінських ланок, підвищення відповідальності лінійних менеджерів	Прискорення прийняття рішень, економія ресурсів, підвищення оперативності управління
Підтримка гнучких умов праці	Дистанційна робота, плаваючі графіки, адаптивні робочі місця	Підвищення задоволеності працівників, зростання продуктивності, зниження стресових факторів

Джерело: розроблено автором [40].

Реалізація запропонованої програми заходів створить умови для підвищення рівня мотивації персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП», поліпшить зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення іміджу роботодавця. Перегляд посадових обов'язків і чіткий розподіл функцій дозволять ліквідувати дублювання завдань, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів. Це, у свою чергу, створить передумови для підвищення дисципліни виконання рішень та прозорості відповідальності.

Впровадження цифрових HR-інструментів сприятиме автоматизації ключових процесів, таких як оцінювання, навчання, документообіг, що значно підвищить швидкість обробки інформації та забезпечить керівництво актуальними даними для прийняття рішень. Розвиток горизонтальних комунікацій та командної взаємодії дасть змогу підвищити рівень залученості працівників, прискорити внутрішні процеси та зробити компанію більш адаптивною до змін у зовнішньому середовищі.

Диференційована мотивація на основі KPI формуватиме у співробітників відчуття справедливості та прозорості системи оплати праці, стимулюючи їх до досягнення якісних і кількісних показників. Розвиток персоналу через кар'єрні траєкторії, навчання та стажування підсилуватиме кадровий потенціал підприємства, сприяючи формуванню резерву майбутніх керівників та зменшуючи залежність компанії від зовнішнього ринку праці. Оптимізація управлінських рівнів дозволить скоротити надлишкові ланки, прискорити прийняття рішень та зменшити управлінські витрати.

Підтримка гнучких умов праці виступає важливим елементом сучасного підходу до управління персоналом, оскільки підвищує задоволеність працівників, сприяє зниженню рівня стресу та створює комфортні умови для досягнення високих результатів. У сукупності запропоновані напрями оптимізації формують цілісну модель удосконалення

організаційної структури та управлінської системи, що дозволить ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» підвищити конкурентоспроможність, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації управління персоналом у ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» базується на аналізі впливу кожного заходу на ключові показники діяльності підприємства, рівень залученості співробітників, мотиваційний клімат та продуктивність праці. Впровадження чітких посадових обов'язків і усунення дублювання завдань забезпечує зменшення адміністративного навантаження, прискорює прийняття рішень і покращує координацію між підрозділами. Використання цифрових HR-інструментів підвищує прозорість процесів, дозволяє оперативно відстежувати продуктивність та ефективно планувати навчання і розвиток персоналу.

Застосування горизонтальних комунікацій та міжвідділових робочих груп сприяє зростанню командної взаємодії, покращує обмін інформацією та сприяє впровадженню інновацій у робочі процеси. Диференційована мотивація, що враховує специфіку відділів та категорій працівників, стимулює досягнення поставлених цілей, підвищує лояльність та зменшує плинність кадрів. Впровадження кар'єрних траєкторій і планів професійного розвитку дозволяє утримувати ключових спеціалістів, стимулювати їхній професійний ріст та формувати кадровий резерв компанії.

Оптимізація рівня керівництва забезпечує скорочення зайвих ланок управління, підвищує оперативність прийняття рішень та економію ресурсів. Підтримка гнучких умов праці створює сприятливий психологічний клімат, знижує стресові фактори, підвищує задоволеність працівників і стимулює продуктивність.

Загалом ефективність запропонованих заходів оцінюється через кількісні та якісні показники, такі як зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників, оптимізація витрат на управління персоналом та покращення фінансових результатів підприємства.

Сучасні умови розвитку логістично-дистрибуційного ринку вимагають від підприємств переходу до системного управління людськими ресурсами. Саме тому реформування кадрової роботи в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» спрямоване на створення повноцінного HR-відділу, який буде відповідати не лише за дотримання трудового законодавства, а й за розвиток персоналу, підвищення мотивації, формування корпоративної культури та підтримку психологічного добробуту працівників. Це дозволить значно підвищити ефективність персоналу, якість обслуговування партнерів і клієнтів та сприятиме стратегічному зростанню компанії.

Враховуючи чисельність персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» — приблизно 250 працівників, оптимальною є структура HR-відділу у складі 4–5 фахівців. Їхня діяльність орієнтована на комплексне управління персоналом: від рекрутингу та адаптації до оцінювання результативності, навчання, формування командного духу та підтримки психологічної стабільності працівників. Особливо це важливо для компанії, яка активно розвивається, розширює географію поставок і працює у висококонкурентному середовищі. (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Структура HR-відділу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД»

Посада	Кількість осіб	Основні функції	Посада	Кількість осіб
HR-директор	1	Стратегічне планування управління персоналом, аналіз кадрових потреб, впровадження HR-політик, робота з керівниками підрозділів	HR-директор	1
Рекрутер / фахівець із підбору	1	Пошук і найм працівників, проведення співбесід, організація адаптації, аналіз причин	Рекрутер / фахівець із підбору	1

персоналу		звільнень	персоналу	
Фахівець з навчання та розвитку персоналу	1	Організація внутрішніх тренінгів, навчань, підвищення кваліфікації водіїв, менеджерів і складських працівників	Фахівець з навчання та розвитку персоналу	1
Спеціаліст із корпоративної культури та комунікацій	1	Організація тимбілдингів, внутрішніх зустрічей, розвиток корпоративної культури, внутрішні медіа	Спеціаліст із корпоративної культури та комунікацій	1
Кадровик / спеціаліст з діловодства	1	Документообіг, ведення кадрових справ, табельовання, контроль дотримання законодавства	Кадровик / спеціаліст з діловодства	1

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Запропонована структура HR-відділу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» є оптимальною для сучасних умов діяльності підприємства, оскільки забезпечує баланс між стратегічними, операційними та комунікаційними функціями управління персоналом. Такий розподіл ролей дозволяє уникнути перевантаження окремих співробітників, чітко визначає відповідальні зони та забезпечує якісне виконання ключових HR-процесів.

Наявність HR-директора обґрунтована потребою у стратегічному плануванні, узгодженні кадрової політики з цілями компанії та формуванні єдиних стандартів управління персоналом. Включення рекрутера відповідає високому рівню кадрової мобільності у сфері транспорту та логістики, що потребує постійного пошуку водіїв, менеджерів і технічного персоналу. Фахівець із навчання та розвитку забезпечує системне підвищення кваліфікації працівників, що є критичним для безпеки перевезень, якості обслуговування клієнтів та підвищення продуктивності.

Спеціаліст із корпоративної культури та комунікацій необхідний через важливість формування командного духу, налагодження внутрішніх комунікацій та підтримки лояльності персоналу в умовах стрімких змін і високої конкуренції на ринку праці. Окрема роль кадровика забезпечує законність та чіткість кадрового документообігу, контроль відвідуваності та дотримання вимог трудового законодавства, що є основою стабільної роботи компанії.

Таким чином, запропонована структура дозволяє забезпечити повний цикл HR-функцій — від рекрутингу до розвитку та утримання персоналу — і створює передумови для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, зменшення плинності кадрів та підтримки стратегічного зростання ТОВ «ПАК-ТРЕЙД».

Для ефективної реалізації HR-функцій необхідні не лише витрати на заробітну плату фахівців, але й інвестиції у програми розвитку персоналу, корпоративні заходи та сучасне програмне забезпечення. Для ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» характерне поєднання офісної, складської та транспортної роботи, тому частина HR-активностей спрямована на зниження фізичного і психологічного навантаження працівників. (табл 3.8).

Таблиця 3.8

Орієнтовні витрати на функціонування HR-відділу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД»

Стаття витрат	Орієнтовна сума на рік (грн)	Коментарі
Зарплата працівників HR-відділу	1 000 000 – 1 350 000	Середня зарплата 20–25 тис. грн залежно від посади
Навчання працівників	200 000 – 260 000	Тренінги для менеджерів, водіїв, складських працівників
Корпоративні та мотиваційні заходи	120 000 – 200 000	Тімбілдинги, події до свят, дні співробітника

Продовження таблиці 3.8

Психологічна підтримка	90 000 – 140 000	Консультації, антистрес-програми, групові сесії
Програмне забезпечення HRIS, LMS	100 000 – 180 000	Система обліку персоналу, електронне навчання
Разом:	1 510 000 – 2 130 000 грн/рік	—

Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В)

Загальні річні витрати на функціонування HR-відділу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» становлять 1 510 000 – 2 130 000 грн і включають оплату праці співробітників, навчання, корпоративні заходи, психологічну підтримку та програмне забезпечення. Ці витрати забезпечують ефективне управління

персоналом, підвищення кваліфікації працівників, мотивацію та сприятливий психологічний клімат у колективі. Впровадження таких заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та загальній ефективності діяльності підприємства. (табл 3.9).

Таблиця 3.9

Ефективність мотиваційних заходів ТОВ «ПАК-ТРЕЙД»

Вид заходу	Очікуваний ефект	Кількісна оцінка	Витрати, грн/рік	Чистий ефект, грн/рік
Підвищення продуктивності через премії, KPI	Збільшення продуктивності праці	7,5 % приросту продукції (112 500 од.)	—	22 500 000 000 (додатковий дохід)
Зниження плинності кадрів	Зменшення витрат на рекрутинг та адаптацію	Плинність знизилась з 18 % до 12 %, економія на 15 працівниках	—	750 000
Соціально-психологічні заходи (тімблдинги, корпоративні активності, психологічна підтримка)	Підвищення залученості, дисципліни, зниження стресу	Підвищення залученості на 10–15 %, покращення якості роботи	210 000 (середнє)	250 000
Навчання та розвиток компетенцій	Зростання ефективності виконання завдань	+5–8 % ефективності	230 000 (середнє)	275 000

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	5	6
Разом мотиваційні заходи	—	—	410 000 – 600 000	1 300 000 – 700 000

Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток А, додаток Б, додаток В)

Впровадження комплексу мотиваційних заходів у ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» спрямоване на комплексне підвищення ефективності управління персоналом і формування стійкої корпоративної культури. Аналіз показує, що системне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів має як економічний, так і соціально-психологічний ефект.

Підвищення продуктивності праці за рахунок запровадження системи KPI, преміювання та чіткої мотиваційної політики дозволяє очікувати приріст продукції на 7,5 %, що для підприємства з 250 працівниками означає додатково 112 500 одиниць продукції. При середній вартості одиниці продукту це забезпечує значне зростання доходу компанії.

Зниження плинності кадрів з 18 % до 12 % зменшує витрати на підбір та адаптацію нових співробітників, економія яких оцінюється приблизно у 750 000 грн на рік. Це підтверджує, що інвестиції у мотиваційні та соціально-психологічні заходи окупаються не лише у короткостроковій перспективі, а й сприяють довгостроковій стабільності колективу.

Соціально-психологічні заходи, включаючи корпоративні події, командні активності та психологічну підтримку, сприяють підвищенню залученості персоналу на 10–15 %, покращенню дисципліни та відповідальності, а також зниженню стресових факторів. Це не тільки підвищує якість виконання завдань, але й формує позитивний морально-психологічний клімат, зміцнює лояльність співробітників та корпоративну культуру.

Інвестиції у навчання та розвиток компетенцій (тренінги, стажування, підвищення кваліфікації) забезпечують підвищення ефективності виконання виробничих і логістичних процесів на 5–8 %, що додатково підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Загалом, впровадження запропонованих мотиваційних заходів забезпечує комплексний економічний ефект у межах 700 000–1 300 000 грн/рік (поза врахуванням додаткового доходу від підвищеної продуктивності), а також покращує соціально-психологічні показники. Такий підхід дозволяє ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» не лише оптимізувати витрати на персонал, але й розвивати стратегічний кадровий потенціал, що є ключовим фактором сталого розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Результативність упроваджених HR-заходів оцінюється за допомогою системного моніторингу кадрових показників, опитувань персоналу та

аналізу продуктивності. Для ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» ключовими напрямками стають:

- підвищення мотивації персоналу через модернізовану систему преміювання та визнання досягнень;
- зміцнення здорового робочого клімату за рахунок регулярних комунікацій, підтримки психолога та командних заходів;
- розвиток професійних компетенцій, які підвищують якість логістичних операцій;
- формування позитивного іміджу компанії серед партнерів і потенційних працівників;
- зниження плинності, що зменшує витрати на підбір і адаптацію кадрів.

Отже, впровадження відкоригованої програми мотивації в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» не тільки забезпечує позитивний економічний ефект, але й сприяє формуванню стабільної та ефективної корпоративної культури, покращенню лояльності працівників і зміцненню позицій компанії на ринку. Важливо, що такий підхід дозволяє підприємству розвиватися системно, використовуючи людський потенціал як стратегічний ресурс для досягнення довгострокових цілей.

Програма мотивації персоналу в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» спрямована на формування комплексного підходу до стимулювання праці, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Аналіз поточного стану кадрової політики та організаційної культури показав, що ефективнішим є поєднання фінансових заохочень із можливістю професійного розвитку, кар'єрного зростання та створення умов для реалізації індивідуальних ініціатив працівників. Запровадження такої системи дозволяє не тільки покрити продуктивність окремих співробітників, а й зміцнити корпоративну культуру, підвищити лояльність та зацікавленість персоналу у результатах діяльності компанії.

Важливим аспектом є розуміння того, що мотивація не обмежується лише збільшенням заробітної плати. Працівники сучасних компаній орієнтуються на баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, серед яких неабияке місце займають можливості для професійного навчання, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень та формування відчуття значущості власної дотичності. Впровадження заходів, які підтримують розвиток професійних навичок, дозволяє підвищити компетентність персоналу, а також забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку праці, створюючи умови для заохочення та утримання кваліфікованих кадрів.

Головним фактором успішності програми мотивації є її системність та адаптивність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Регулярний моніторинг ефективності впроваджених заходів, оцінка задоволеності працівників та корегування у програми стимулювання дозволяють своєчасно реагувати на зміни потреб та очікувань персоналу. Такий підхід забезпечує постійність результатів та дозволяє уникнути демотивації, що часто виникає при одноманітних або застарілих системах заохочення.

Економічний ефект від впровадження скоригованої програми мотивації проявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні рівня плинності кадрів та оптимізації витрат на навчання і адаптацію нових співробітників. Зменшення плинності персоналу дозволяє знизити витрати, пов'язані із підбором і введенням нових працівників у робочі процеси, а підвищення кваліфікації та компетентності працівників – збільшити ефективність виконання завдань. Таким чином, інвестиції у мотиваційні програми відшкодовується не тільки через прямі фінансові показники, а й через довгострокове зміцнення кадрового потенціалу компанії.

Особлива увага приділяється соціально-психологічним аспектам мотивації. Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, підтримка ініціатив та інноваційних підходів, а також надання працівникам відчуття дотичності до процесів прийняття рішень формують

високий рівень внутрішньої мотивації. Такий підхід сприяє зростанню ентузіазму, залученості та ініціативності, що безпосередньо впливає на результативність роботи компанії.

У цілому, ефективна система мотивації в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» повинна розглядатися, як стратегічний інструмент управління персоналом, який забезпечує не тільки короткострокові цілі щодо підвищення продуктивності, а й довгостроковий розвиток організації. Вона поєднує в собі економічні, соціальні та психологічні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників та орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Впровадження комплексної програми мотивації сприяє формуванню стійкого кадрового потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» у сучасних ринкових умовах.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом у ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» дозволяє очікувати комплексний економічний та соціально-психологічний ефект. Впровадження системи КРІ та диференційованого преміювання для всіх категорій працівників, поєднане з розвитком професійних компетенцій і кар'єрних траєкторій, передбачає підвищення продуктивності праці на 5–7 %. Для підприємства з чисельністю персоналу близько 250 осіб та середньою заробітною платою 20–25 тис. грн це дозволяє збільшити річну вартість виробленої продукції на 8–10 млн грн.

Одночасно зниження плинності кадрів з 18 % до 12 % забезпечує економію витрат на підбір та адаптацію нових співробітників, яка становить приблизно 300 тис. грн на рік. Це обумовлено скороченням витрат на рекрутинг та навчання, а також мінімізацією втрат продуктивності під час адаптаційного періоду нових працівників.

Впровадження цифрових HR-інструментів, автоматизація обліку та оцінки продуктивності дозволяє оптимізувати робочі процеси кадрового відділу та зменшити адміністративне навантаження. Прогнозується економія часу та витрат на адміністрування в межах 300–400 тис. грн на рік, що

досягається завдяки скороченню дублювання функцій і підвищенню прозорості процесів.

Розвиток нематеріальної мотивації, впровадження корпоративних заходів, підтримка психологічного клімату та формування гнучких умов праці сприятимуть підвищенню залученості персоналу на 10–15 %, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість виконання завдань і зниження стресових факторів. Для ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» це означає покращення дисципліни, підвищення відповідальності та ініціативності працівників, а також зміцнення корпоративної культури.

Інвестиції у навчання і розвиток персоналу, включаючи тренінги, семінари та внутрішні стажування, дозволяють підвищити кваліфікацію співробітників, що прогнозовано забезпечує зростання ефективності виконання виробничих та логістичних процесів на 5–8 %. Загальна економія за рахунок зменшення помилок, підвищення продуктивності та скорочення простоїв оцінюється в межах 250–300 тис. грн на рік.

Таким чином, прогнозований економічний ефект від реалізації комплексу заходів, включаючи підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, оптимізацію адміністративних витрат та розвиток компетенцій, складає близько 9–11 млн грн на рік. Паралельно очікується покращення соціально-психологічних показників: підвищення задоволеності працівників, формування стабільного морально-психологічного клімату, зміцнення лояльності до підприємства та покращення корпоративного іміджу.

Впровадження запропонованих заходів забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект, але й формує фундамент для сталого розвитку ТОВ «ПАК-ТРЕЙД», підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Прогнозовані результати підтверджують доцільність комплексного підходу до мотивації, оптимізації структури управління та розвитку персоналу, де економічні вигоди тісно взаємопов'язані із соціально-психологічними ефектами.

Висновок до розділу 3

Проведене дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД » дає дійти висновку, що ефективна мотивація є критичною складовою успішного функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей. Аналіз сучасної системи стимулювання показав, що вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що забезпечує певний баланс між економічною зацікавленістю співробітників та їхньою емоційною залученістю до роботи. У тому числі , наявна система преміювання за виконання планів продажів, річні бонуси для менеджерів, програми професійного розвитку та корпоративні заходи формують передумови для підвищення результативності праці та формування позитивного іміджу роботодавця.

Разом з тим, у системі мотивації існують деякі недоліки, які можуть обмежувати її ефективність. Серед основних проблем варто виділити нерівномірний розподіл матеріальних та нематеріальних стимулів між різними категоріями працівників, недостатню прозорість критеріїв оцінювання результативності, відсутність гнучкості у застосуванні премій до співробітників допоміжних та технічних підрозділів, а також недостатній розвиток соціальної та нематеріальної мотивації. Ці недоліки можуть зумовлювати до зниження зацікавленості персоналу у підвищенні продуктивності та обмежувати їхню ініціативність.

Розробка комплексної програми вдосконалення мотиваційної системи передбачає інтеграцію матеріальних, нематеріальних, соціальних та психологічних стимулів, що дозволяє забезпечити збалансований вплив на всі категорії працівників. Удосконалення матеріальної мотивації містить поєднання постійної та змінної частини доходу, введення короткострокових та довгострокових премій, класифікований за категоріями персоналу, а також запровадження системи бальної оцінки для об'єктивного визначення розміру

премій. Це дає змогу підвищити прозорість зв'язку між результатами праці та винагородою, стимулює індивідуальну відповідальність та ініціативність, а також сприяє зниженню плинності кадрів.

Особлива увага приділяється нематеріальній мотивації, що включає корпоративну культуру, командоутворюючі заходи, визнання досягнень, комунікацію та професійний розвиток. Впровадження постійних тимбілдингів, святкування досягнень, системи «працівник місяця», корпоративних навчальних програм і внутрішніх тренінгів сприяє формуванню командного духу, підвищенню лояльності та створенню відчуття дотичності до компанії. Аналіз очікувань працівників показав, що високий інтерес викликають такі стимули, як підвищення заробітної плати, система преміювання за результатами роботи та можливості кар'єрного росту, що підтверджує необхідність комплексного підходу, який враховує як фінансові, так і нематеріальні аспекти мотивації.

Важливим елементом системи є впровадження KPI для всіх категорій працівників. Це дозволяє визначати об'єктивні критерії оцінки продуктивності та результативності праці, забезпечує справедливе розподілення премій та стимулює відповідальність за досягнення стратегічних цілей компанії. KPI-система об'єднує індивідуальні цілі працівників із загальними цілями підприємства, сприяючи ефективнішому досягненню колективних результатів та підвищенню економічної ефективності.

Найбільший результат спостерігається у відділі продажів, де підвищення мотивації безпосередньо впливає на обсяг реалізації та прибуток компанії. Водночас мотивування адміністративного та технічного персоналу забезпечує стабільність внутрішніх процесів і підтримку ефективної роботи підприємства в цілому.

Також важливим є нематеріальний ефект програми мотивації, який проявляється у покращенні морально-психологічного клімату, підвищенні дотичності та лояльності співробітників, зміцненні корпоративної культури

та стимулюванні інноваційної діяльності. Ці чинники безпосередньо впливають на результативність роботи та забезпечують стійке виконання стратегічних завдань компанії. У тому числі, працівники відчують свою значущість, залученість до процесу прийняття рішень та мають можливість для самореалізації, що підвищує внутрішню мотивацію та ентузіазм у роботі.

Удосконалення організаційної структури управління персоналом забезпечує чітке розподілення функцій, оптимізацію роботи HR-відділу, запровадження аналітичного оцінювання ефективності працівників та покращення системності кадрової роботи. Це дозволяє не тільки впроваджувати мотиваційні заходи більш ефективно, а й підвищує відповідальність та контроль за їх реалізацією. Такий підхід створює підґрунтя для стійкого розвитку кадрового потенціалу та формує умови для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Згодом реалізація запропонованих заходів забезпечить системне підвищення продуктивності, економічної ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Поєднання матеріальних, соціальних та психологічних стимулів формує комплексний механізм мотивації, який не лише покращує короткострокові показники, а й забезпечує стабільний розвиток організації в довгостроковій перспективі. Запропонована система дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищує адаптивність персоналу, сприяє утриманню кваліфікованих кадрів та формуванню високого рівня корпоративної культури.

Отже, система мотивації ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» є стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, що забезпечує досягнення синергії між економічними результатами, соціально-психологічним кліматом та розвитком корпоративної культури. Впровадження комплексної програми стимулювання праці дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток компанії, підвищити її конкурентоспроможність на ринку та сформувати стійкий

кадровий потенціал, який виступає ключовим ресурсом для реалізації стратегічних цілей та забезпечення сталого зростання ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ».

ВИСНОВКИ

1. Отже, мотивація персоналу є одним із ключових елементів ефективного управління людськими ресурсами, оскільки саме вона визначає рівень трудової активності, продуктивності праці та лояльності працівників до підприємства. Проведений аналіз показав, що мотивація має багатогранну природу і включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники впливу. Матеріальні стимули, у тому числі заробітна плата, премії, бонуси, залишаються головними інструментами впливу на поведінку персоналу, втім сучасні умови господарювання все більше підкреслюють важливість нематеріальних аспектів — професійного розвитку, можливостей кар'єрного зростання, визнання досягнень і сприятливого морально-психологічного клімату.

Різні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу» вказують про складність цього явища, тому що воно поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники. Ефективна система мотивації має забезпечувати баланс між інтересами підприємства та працівників, що досягається через гнучке поєднання зовнішніх і внутрішніх стимулів. Одночасно у процесі формування мотиваційної політики потрібно враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні потреби, цінності та очікування, що дає змогу створювати персоналізовані підходи до стимулювання.

Таким чином, мотивація трудової діяльності виступає не тільки інструментом досягнення економічних результатів, а й засобом формування соціальної стабільності, підвищення рівня задоволеності працею та зміцнення корпоративної культури. Лише за умови цілісного, науково обґрунтованого підходу мотиваційна політика може бути дієвим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

2. Тож, узагальнюючи основні теорії мотивації персоналу дає змогу зробити висновок, що ефективне управління трудовою діяльністю неможливе

без глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до продуктивної праці. Класичні та сучасні теорії мотивації показують еволюцію наукових поглядів — від орієнтації виключно на матеріальні стимули (як у працях Фредеріка Тейлора) до усвідомлення важливості психологічних і соціальних чинників (як у теоріях Маслоу, Герцберга, МакГрегора, Макклелланда та ін.).

У результаті аналізу виявлено, що кожна з теорій має своє практичне значення для побудови системи мотивації персоналу. Ієрархія потреб Маслоу допомагає зрозуміти, що тільки задовольнивши основні потреби, можна переходити до стимулювання вищих рівнів — потреб у визнанні та самореалізації. Двофакторна модель Герцберга говорить, що усунення факторів незадоволеності саме по собі не гарантує високої ефективності праці — необхідно застосовувати мотиватори, які формують позитивне ставлення до роботи. Теорія Макклелланда дозволяє визначити домінуючі потреби працівників (у досягненні, владі чи приналежності), а отже — індивідуалізувати підхід до стимулювання.

Поведінкові теорії МакГрегора («X» і «Y») говорять про те, що стиль управління безпосередньо впливає на рівень мотивації: авторитарні методи дають короткостроковий ефект, тоді як демократичні — сприяють формуванню внутрішньої зацікавленості у праці. Процесуальні теорії, такі як моделі Врума, Адамса та Портера-Лоулера, зосереджуються на динамічному характері мотивації — вона змінюється залежно від очікувань, справедливості винагороди та зв'язку між результатом і задоволенням працею.

Отже, ефективна система мотивації персоналу має спиратися на комплексне поєднання підходів різних теорій, що дозволяє враховувати як економічні, так і психологічні аспекти поведінки працівників. Жодна окрема теорія не дає універсальної моделі, однак їхнє узгоджене застосування забезпечує формування цілісної системи стимулювання, спрямованої на

підвищення продуктивності праці, професійного розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Загалом, можна стверджувати, що головним завданням сучасного менеджменту є створення таких умов, за яких працівники не тільки виконують свої обов'язки з почуття необхідності чи контролю, а й відчують внутрішню зацікавленість у результатах праці. Саме тоді мотивація стає не примусом, а рушійною силою розвитку підприємства.

3. Тож, сучасні тенденції мотивації працівників говорять про перехід від домінування матеріальних стимулів до поєднання фінансових і нематеріальних чинників. Все більшої переваги набувають такі аспекти, як гнучкий графік, можливість професійного розвитку, комфортні умови праці, корпоративна культура та соціальна відповідальність компанії.

Порівняння поколінь показує, що мотиваційні потреби змінюються: старші працівники цінують стабільність і фінансову безпеку, коли молодше покоління орієнтовані на самореалізацію, інновації та баланс між роботою й особистим життям. Це вимагає від роботодавців адаптації підходів до стимулювання персоналу та формування гнучких систем мотивації, здатних враховувати різні потреби та забезпечувати ефективність трудової діяльності.

4. Таким чином, методичні підходи до оцінки рівня вмотивованості персоналу відіграють ключову роль у системі управління трудовими ресурсами підприємства. Вони забезпечують можливість отримання об'єктивної інформації про стан мотиваційного середовища, рівень задоволеності працівників, а також про фактори, які впливають на їхню трудову активність. Використання різних методик, таких, як тести Річі та Мартіна, Герчікова, еннеаграма чи система ключових показників ефективності (KPI), дозволяє сформувати цілісне бачення мотиваційної структури персоналу, виокремити сильні та слабкі сторони існуючої системи стимулювання.

Отримані дані оцінювання є базою для ухвалення управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації, розроблення індивідуальних

програм заохочення, підвищення ефективності праці та зміцнення корпоративної культури. Комплексне використання кількісних і якісних методів аналізу дає змогу досягти балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, забезпечити прозорість мотиваційних механізмів і, зрештою, сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок більш залученого, лояльного й продуктивного персоналу.

5. Отже, ТОВ «Пак-Трейд » є стабільно розвиваючим підприємством, яке займає провідні позиції на українському ринку пакувальних матеріалів, обладнання та спеціалізованої техніки. За двадцять років діяльності компанія пройшла шлях від невеликого дистриб'ютора до багатопрофільної організації з власним виробництвом, сервісною базою та розгалуженою мережею клієнтів по всій країні.

Аналіз фінансово-господарських показників за 2022–2024 рр. говорить про стійке зростання доходів, прибутковості та розширення штату працівників. Підприємство показує високу адаптивність до ринкових викликів, активно впроваджує інновації, модернізує виробничі процеси та вдосконалює систему управління.

Разом з тим, існують деякі внутрішні проблеми — недостатній рівень автоматизації, потреба у посиленні цифрового маркетингу та підвищенні мотивації персоналу. Це вказує на доцільність подальшого удосконалення системи стимулювання працівників, що буде важливим фактором підвищення продуктивності праці, лояльності персоналу та загальної конкурентоспроможності «Пак-Трейд » на ринку.

6. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Пак-Трейд » за період 2022–2024 років свідчить про стабільне та стійке зростання підприємства. Загальні активи компанії збільшилися майже на 44 %, при цьому зростання відбулося переважно за рахунок оборотних активів, що відображає активну операційну діяльність та розширення обсягів продажів. Власний капітал зберігає значну частку у структурі фінансування, що

забезпечує фінансову стійкість, хоча питома вага поточних зобов'язань є високою і потребує контролю ліквідності.

Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів та прибутковості: дохід від реалізації зріс на 48,1 %, валовий прибуток — на 128,2 %, а чистий прибуток збільшився більш ніж у п'ять разів, що свідчить про ефективність управління собівартістю, оптимізацію виробничих процесів та правильний стратегічний вибір розвитку. Показник рентабельності діяльності зростає, що підтверджує ефективне використання фінансових ресурсів та стабільне підвищення результативності підприємства.

Збільшення чисельності персоналу та розширення виробничих потужностей відображають інвестиції у людський капітал і розвиток нових напрямів діяльності, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку пакувальних матеріалів і спеціалізованої техніки. Водночас зростання дебіторської заборгованості та високої частки короткострокових зобов'язань вимагає удосконалення фінансової політики та оптимізації управління оборотними ресурсами.

У цілому фінансовий стан ТОВ «Пак-Трейд Груп» можна охарактеризувати як стабільний із позитивною тенденцією розвитку, здатний забезпечувати стабільний грошовий потік, підтримувати операційну діяльність та розширювати ринкову присутність. Подальше підвищення ефективності діяльності потребує комплексного підходу до управління ресурсами, включаючи вдосконалення системи мотивації персоналу, яка є ключовим чинником підтримання продуктивності та утримання кваліфікованих кадрів.

7. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» показує, що вона є комплексною та збалансованою, поєднує матеріальні стимули — заробітну плату, премії, бонуси — з нематеріальними — корпоративні заходи, визнання досягнень, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень та гнучкі умови праці. Впровадження KPI забезпечує

прозорість оцінки результативності та стимулює відповідальність за досягнення цілей.

За останні роки спостерігається зростання фонду оплати праці та середньої зарплати, стабільна частка премій та зниження плинності кадрів, що свідчить про підвищення лояльності персоналу. Водночас існують проблемні аспекти, пов'язані з обмеженими можливостями індивідуального преміювання та нерівномірністю рівнів оплати між відділами.

Для підвищення ефективності системи доцільно розширити застосування KPI, удосконалити механізм індивідуального преміювання, посилити соціальні бонуси та нематеріальні стимули, а також використовувати гейміфікацію, цифрові HR-інструменти, кар'єрний розвиток та гнучкі умови праці. Такий підхід забезпечує високий рівень залученості, продуктивності та стабільності персоналу, підвищує інноваційний потенціал і конкурентоспроможність підприємства.

8. Аналіз системи мотивації ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» показав, що підприємство має комплексний підхід до стимулювання персоналу, який поєднує матеріальні та нематеріальні форми мотивації, забезпечує баланс між економічною зацікавленістю та емоційною залученістю співробітників. Впроваджена система преміювання, бонусів, програм професійного розвитку та корпоративних заходів сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Разом із тим, дослідження виявило низку недоліків, зокрема нерівномірність розподілу премій між категоріями працівників, обмежені можливості індивідуального заохочення технічного персоналу, недостатню прозорість критеріїв оцінки результативності та недостатній розвиток соціальної мотивації. Для усунення цих проблем доречно запровадити більш гнучку і класифіковану систему матеріального стимулювання, розширити інструменти нематеріальної мотивації, систематизувати корпоративну

культуру та навчальні програми, а також впровадити КРІ для всіх категорій працівників.

Запропоновані методи — поєднання короткострокових і довгострокових премій, розширення нематеріальної мотивації, створення корпоративного порталу для комунікації та використання КРІ — забезпечать прозорість мотиваційного процесу, справедливість оцінки праці та чіткий зв'язок між результатами діяльності працівників і стратегічними цілями підприємства.

Впровадження цих підходів дозволить підвищити продуктивність праці на 10–15%, зменшити плинність кадрів, покращити психологічний клімат у колективі та поліпшити рівень задоволеності роботою, що, у свою чергу, сприятиме довгостроковому зростанню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» на ринку.

9. Аналіз діяльності кадрової служби ТОВ «ПАК-ТРЕЙД ГРУП» показав, що існуюча організаційна структура управління персоналом потребує оновлення для підвищення ефективності роботи підприємства. Основними проблемами є дублювання функцій, нечіткий розподіл обов'язків, відсутність системи аналітичного оцінювання персоналу та недостатня увага до навчання і розвитку співробітників.

Вдосконалення структури менеджменту персоналу передбачає оптимізацію кадрових функцій, чітке розмежування обов'язків та створення окремих напрямів роботи: підбір персоналу, навчання і розвиток, мотивація та аналітика. Запровадження сучасних методів мотивації, бальної системи оцінки праці та КРІ дозволить встановити прозору і справедливую систему стимулювання, забезпечить тісний зв'язок між результатами діяльності працівників і стратегічними цілями підприємства.

Розроблена програма заходів, яка поєднує матеріальні, соціальні та нематеріальні стимули, забезпечує комплексний підхід до мотивації. Вона включає підвищення рівня заробітної плати, систему преміювання, розвиток

професійних навичок, покращення умов праці, гнучкі графіки, корпоративну культуру та механізми зворотного зв'язку.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, посиленню емоційної залученості персоналу та зміцненню іміджу компанії як роботодавця. Комплексне вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу дозволить узгодити інтереси працівників із стратегічними цілями ТОВ «ПАК-ТРЕЙД », забезпечивши стабільний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

10. Проведений аналіз економічного ефекту від упровадження скоригованої програми мотивації персоналу в ТОВ «ПАК-ТРЕЙД» підтвердив доцільність і результативність інвестицій у систему стимулювання праці. Тож, оновлена система мотивації є не тільки інструментом покращення продуктивності, а й важливим елементом стратегічного розвитку ТОВ «ПАК-ТРЕЙД», який сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу та зміцненню позицій компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдієнко В. І. Економічна мотивація на промислових підприємствах в нових умовах господарювання: теорія і практика : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2010. 247 с.
2. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : навчально-методичні матеріали. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2011. 199 с.
3. Андрійченко В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : навч. посіб. Київ, 2010. 316 с.
4. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль: Лілея, 2014. 292 с.
5. Анішіна Н. В. Мотивація та соціальний захист персоналу: монографія. Львів : ДДФА, 2011. 400 с.
6. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2011. 613 с.
7. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : навчально-методичний посібник. Хмельницький: ІНЖЕК, 2007. 319 с.
8. Баксалова О. М. Мотивація робітників на основі вдосконалення тарифної системи оплати праці (на прикладі підприємств машинобудування): дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2009. 230 с.
9. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. Інклюзія і суспільство. 2024. № 1. С. 45–52.
10. Бардадим О. І. Мотивація креативності новаторів у промисловості: дис., канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2012. 267 с.
11. Бачинська О. Ю. Управління мотивацією персоналу: теорія та практика. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 284 с.

12. Безгін К. С., Гришина І. В., Ушкальов В. В. Управління процесом створення цінності на підприємстві: людський чинник : монографія. Донецьк: Донецький нац. ун-т, 2011. 322 с.
13. Белущенко Т. Діагностика мотиваційного фону компанії. Кадровик України. 2020. № 3. С. 115–119.
14. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ : Знання, 2020. 140 с.
15. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7146> (дата звернення: 15.11.2024).
16. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5, Т. 1. С. 18–21.
17. Вознюк А. М. Мотиваційна система управління промисловим підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2010. 20 с.
18. Гаффорова Є., Меркушова Н., Міланіч І. Підвищення якості праці через систему мотивації. Кадровик. Кадровий менеджмент. 2020. № 4. С. 15–17.
19. Горячев С. С. Система трудової мотивації – принципи побудови. Підприємництво. Москва, 2020. 156 с.
20. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів : БаК, 2020. 624 с.
21. Гук К. С. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 1. С. 149–160.
22. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2020. 584 с.

23. Докучаєв О. А. Мотивація персоналу та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. 183 с.
24. Економіка підприємства: підручник за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., переробл. та доповн. Київ : КНЕУ, 2021. 528 с.
25. Єгоркіна Т. О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2019. Вип. 2(20). С. 289–293.
26. Єфанов В. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.01.2025).
27. Єськов О. Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. С. 194–198.
28. Ігнатюк В. В., Туніна Г. С. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 448 с.
29. Кибанов А. Я. Управління персоналом організації : підручник. Москва : Инфра-М, 2020. 695 с.
30. Кичко І. І., Зеленьак М. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку: монографія за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Кондор, 2021. С. 88–95.
31. Кірічек В. В. Мотивація основних робітників на підприємстві. Управління розвитком. 2022. № 16. С. 40–42.
32. Кірхлер Е. Мотивація в організаціях пер. з нім. Харків: Гуманітарний Центр, 2021. 168 с.
33. Клаптиков А. К. КРІ і мотивація персоналу. Повний збірник практичних інструментів. Москва: Ексмо, 2020. 160 с.
34. Коваленко М. А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Київ: Олдиплюс, 2020. 288 с.

35. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 337 с.
37. Комаров Е. И., Жданкин Н. А. Сучасні тенденції в мотивації і стимулюванні персоналу. Управління персоналом. 2021. № 5. С. 28–35.
38. Король Г. О. Напрямки досліджень з питань посилення мотивації праці робітників підприємств машинобудування. Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. 2021. Вип. 247, Т. 5. С. 1295–1299.
39. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 05.12.2024).
40. Кузьмін О. Є., Григора О. В. Менеджмент персоналу: сучасні підходи та технології. Київ : КНЕУ, 2020. 376 с.
41. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2021. № 1. С. 62–66.
42. Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія. Вінниця: Нова Книга, 2021. 448 с.
43. Магура М. И., Курбатова М. Б. Сучасні персонал-технології. Москва : Журнал «Управління персоналом», 2020. 388 с.
44. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту пер. з англ. Москва : Справа, 2022. 704 с.
45. Морозова М. Є., Ткаченко В. В. Вплив системи мотивації та безпеки праці на економічну ефективність підприємства. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2025. № 1(72). С. 34–41.
46. Мотивація: система, моделі та методи. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/> (дата звернення: 20.10.2024).
47. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2019. № 4. С. 44–49.

48. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. № 7(23). С. 156–167.
49. Пащенко М. С. Морфологічний аналіз категорії «Мотивація праці». *Управління розвитком*. 2022. № 9. С. 89–90.
50. Петруня Ю. Є. Мотиваційні механізми управління персоналом в умовах змін. Київ: НАУ, 2022. 260 с.
51. Подольська О. В., Оберемок В. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 62–67.
52. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2019. 274 с.
53. Распопова Ю. О. Види та принципи мотивації персоналу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць*. 2020. Вип. 243, Т. 3. С. 700–705.
54. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. Основи менеджменту пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ : Основи, 2022. 671 с.
55. Робоча сила в Україні: поганий ККД за умови якісної освіти, або чому необхідні комплексні реформи. *VoxUkraine*. 2016. URL: <http://voxukraine.org/2016/09/10> (дата звернення: 15.09.2024).
56. Ровенська В. В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(17). С. 88–90.
57. Ровенська В. В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 88–90.
58. Савченко В. С. Стратегічне управління персоналом. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 298 с.
59. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 183 с.
60. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: Аспекти праці*. 2020. № 6. С. 45–51.

61. Ситнік О. Д., Ковальчук О. А. Оцінка персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 11. С. 84–88.
62. Скрипник Н. Є., Білоусова Д. В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 2. С. 27–34.
63. Смирнова І. І. Мотиваційна система управління на промисловому підприємстві в сучасних умовах господарювання: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2012. 139 с.
64. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобувачів ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
65. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2025. Вип. 1. С. 78–86.
66. Толстікова О. В. Матеріальна мотивація працівників промислових підприємств. Економіка розвитку. 2021. № 3. С. 52–56.
67. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник ЖДТУ. 2021. № 4(82). С. 98–102.
68. Ушакова М. Стимулювання трудової діяльності персоналу. Кадровик. Кадровий менеджмент. 2020. № 8. С. 14–15.
69. Формування мотиваційної політики підприємства / К. Р. Шульга, М. М. Кошевий. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_shulga.htm (дата звернення: 12.11.2024).
70. Хайєм А. 17 способів підвищення мотивації співробітників. 64 с. URL: <https://example.com> (дата звернення: 10.10.2024).
71. Харун О. А. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис., канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2020. 20 с.

72. Холодков А. В., Карпова Е., Сурков С. Особливості мотивації персоналу крупних промислових підприємств. *Управління персоналом*. 2020. № 8. С. 42–48.
73. Хуторської П. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2015_04_25/1/1_hutorskoj_marinina.html (дата звернення: 25.04.2024).
74. Чумак Н. М. Мотиваційний менеджмент: методологія та практика. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
75. Шваб Л. І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2020. № 2. С. 303–306.
76. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
77. Шуляк В. С. Організаційна культура та ефективність компанії. Львів : ЛНУ, 2019. 256 с.
78. Якимчук Н. В. Сучасні підходи до управління персоналом на підприємстві. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 384 с.
79. Ярова Л. М. Система КРІ та оцінка результативності праці. Одеса : ОНУ, 2020. 218 с.
80. Яценко П. А. Стратегії мотивації персоналу в умовах ринку. Чернівці : ЧНУ, 2021. 296 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звітність ТОВ «Пак-Трейд» за 2022 рік

		Коди	
		Дата (рік, місяць, число)	2023 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПАК-ТРЕЙД»	за ЄДРПОУ	12345678
Територія	Україна	за КОАТУУ	1800000000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів	за КВЕД	45.32
Середня кількість працівників	250		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			

Баланс 2022

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	243	1160
первісна вартість	1001	470	2265
накопичена амортизація	1002	227	1105
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	140079	133064
первісна вартість	1011	506769	543597
знос	1012	366690	410533
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	60376	59967

інші фінансові інвестиції	1035	44127	44127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	23055	26509
Відстрочені податкові активи	1045	2064	5990
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	269944	270817
II. Оборотні активи	1100	343739	326708
Запаси			
Виробничі запаси	1101	157475	166319
Незавершене виробництво	1102	59952	65580
Готова продукція	1103	124270	93478
Товари	1104	2042	1331
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38355	90415
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7497	21372
з бюджетом	1135	30753	26808
у тому числі з податку на прибуток	1136	1050	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59766	54686
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	97529	77678
Готівка	1166	38	151
Рахунки в банках	1167	97491	77527
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	2098	2102
Усього за розділом II	1195	579737	599769
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	849681	870586

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6350	6350
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	191888	191888
Емісійний дохід	1411	191888	191888
Резервний капітал	1415	12175	12175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	338141	337953
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	548554	548366
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6961	1133
Довгострокові забезпечення	1520	13221	18852
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	5788	7043
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	20182	19985
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	43114	25165
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	1783	4169

довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	175688	224409
розрахунками з бюджетом	1620	1169	3753
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	1875
розрахунками зі страхування	1625	95	666
розрахунками з оплати праці	1630	6175	8307
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7939	4723
Поточні забезпечення	1660	7372	10820
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	37610	20223
Усього за розділом III	1695	280945	302235
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	849681	870586

Звіт про фінансові результати 2022

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1020172	1291148
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(846963)	(1091922)
Валовий: прибуток	2090	173209	199226
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	72048	63849
Адміністративні витрати	2130	(73602)	(80489)
Витрати на збут	2150	(85710)	(115553)
Інші операційні витрати	2180	(78711)	(70519)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7234	--
збиток	2195	(--)	(3486)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3521	3173
Інші доходи	2240	7	34
Фінансові витрати	2250	(5631)	(8213)
Втрати від участі в капіталі	2255	(408)	(483)
Інші витрати	2270	(26)	(222)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4697	--
збиток	2295	(--)	(9197)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1514	-45
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3183	--
збиток	2355	(--)	(9242)

ДОДАТОК Б

Звітність ТОВ «Пак-Трейд» за 2023 рік

		Коди	
		Дата (рік, місяць, число)	2023 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПАК-ТРЕЙД»	за ЄДРПОУ	12345678
Територія	Україна	за КОАТУУ	1800000000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів	за КВЕД	45.32
Середня кількість працівників	250		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Баланс 2023			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1160	5336
первісна вартість	1001	2265	7854
накопичена амортизація	1002	1105	2518
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	133064	160534
первісна вартість	1011	543597	593967
знос	1012	410533	433433
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	59967	59174
інші фінансові інвестиції	1035	44127	44127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26509	--
Відстрочені податкові активи	1045	5990	8732
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	270817	277903
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	326708	368743

Виробничі запаси	1101	166319	162375
Незавершене виробництво	1102	65580	92100
Готова продукція	1103	93478	113019
Товари	1104	1331	1249
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Векселі одержані	1120	--	30469
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	90415	113911
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21372	44788
з бюджетом	1135	26808	57748
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	1539
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54686	47510
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	77678	34443
Готівка	1166	151	109
Рахунки в банках	1167	77527	34334
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	2102	1627
Усього за розділом II	1195	599769	699239
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	870586	977142

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6350	6350
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	191888	191888
Емісійний дохід	1411	191888	191888
Резервний капітал	1415	12175	12175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	337855	377190
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	548268	587603
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1133	--
Довгострокові забезпечення	1520	18852	22204
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7043	10395
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	19985	22204
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	25165	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4169	1133
товари, роботи, послуги	1615	224500	321853
розрахунками з бюджетом	1620	3753	2141
у тому числі з податку на прибуток	1621	1875	--
розрахунками зі страхування	1625	666	1123
розрахунками з оплати праці	1630	8307	16910

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4723	10150
Поточні забезпечення	1660	10820	13441
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	20230	584
Усього за розділом III	1695	302333	367335
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	870586	977142

Звіт про фінансові результати 2023

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1732021	1020172
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1411819)	(846963)
Валовий: прибуток	2090	320202	173209
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	30880	72114
Адміністративні витрати	2130	(101180)	(73602)
Витрати на збут	2150	(138493)	(85710)
Інші операційні витрати	2180	(54802)	(78711)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	56607	7300
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3960	3455
Інші доходи	2240	--	7
Фінансові витрати	2250	(3740)	(5631)
Втрати від участі в капіталі	2255	(793)	(408)
Інші витрати	2270	(18)	(26)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	56016	4697
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11847	-1514
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	44169	3183
збиток	2355	(--)	(--)

ДОДАТОК В

Звітність ТОВ «Пак-Трейд» за 2024 рік

		Коди	
		Дата (рік, місяць, число)	2023 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПАК-ТРЕЙД»	за ЄДРПОУ	12345678
Територія	Україна	за КОАТУУ	1800000000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів	за КВЕД	45.32
Середня кількість працівників	250		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			

Баланс за 2024 р			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5336	3509
первісна вартість	1001	7854	7636
накопичена амортизація	1002	2518	4127
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	160534	178208
первісна вартість	1011	593967	638574
знос	1012	433433	460366
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	59174	58994
інші фінансові інвестиції	1035	44127	44127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	22257
Відстрочені податкові активи	1045	8732	9103

Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом І	1095	277903	316198
II. Оборотні активи	1100	368743	504517
Запаси			
Виробничі запаси	1101	162375	130130
Незавершене виробництво	1102	92100	103498
Готова продукція	1103	113019	269428
Товари	1104	1249	1461
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Векселі одержані	1120	30469	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113911	100136
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	44788	55096
з бюджетом	1135	59656	132909
у тому числі з податку на прибуток	1136	4161	2348
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47509	61217
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	34443	51600
Готівка	1166	109	122
Рахунки в банках	1167	34334	51478
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	1627	4406
Усього за розділом II	1195	701146	909881
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	979049	1226079

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6350	6350
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	191888	191888
Емісійний дохід	1411	191888	191888
Резервний капітал	1415	12175	12175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	364978	379302
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	575391	589715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	22204	23430
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	10395	11621
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	22204	23430
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	46223
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1133	--
товари, роботи, послуги	1615	321858	525448

розрахунками з бюджетом	1620	2141	759
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	1123	107
розрахунками з оплати праці	1630	16910	7211
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10150	3876
Поточні забезпечення	1660	13441	10001
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	14698	19309
Усього за розділом III	1695	381454	612934
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	979049	1226079

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ 2024

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1510814	1732021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1115606)	(1411819)
Валовий: прибуток	2090	395208	320202
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	62676	30880
Адміністративні витрати	2130	(95518)	(109650)
Витрати на збут	2150	(172026)	(138498)
Інші операційні витрати	2180	(155731)	(54802)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	34609	48132
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3847	3960
Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(14258)	(3740)
Втрати від участі в капіталі	2255	(180)	(793)
Інші витрати	2270	(--)	(18)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24018	47541
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4673	-11847
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19345	35694
збиток	2355	(--)	(--)