

55
14.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



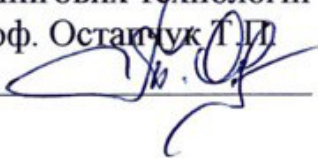
Ковальчук Ніна Володимирівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

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

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



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світлишин І.І.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Ковальчук Н.В. Управління системою мотивації працівників на підприємстві. Рукопис.

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

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління системою мотивації працівників на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, стимули, трудовий потенціал.

Annotation

Kovalchuk N.V. Management of the motivation system of employees at the enterprise. Manuscript.

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

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

Keywords: motivation, motivation system, incentives, labor potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу підприємства	6
1.2. Управління системою мотивації персоналу на підприємстві.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства.....	32
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ІП «КОРНЕЛІС».....	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ІП «Корнеліс».....	47
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу ІП «Корнеліс»	61
2.4. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства	72
Висновки до розділу 2.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, спричинених тривалими наслідками війни, адаптацією економіки до нових реалій та необхідністю відновлення виробничого потенціалу, особливої актуальності набуває питання ефективного управління персоналом. Одним із ключових аспектів цього процесу є створення дієвої системи мотивації працівників, яка здатна не лише утримати фахівців, а й забезпечити їхню високу продуктивність, лояльність та залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Через високий рівень трудової міграції, нестачу кваліфікованої робочої сили, зміни у пріоритетах працівників щодо умов праці, роботодавці в Україні змушені переосмислювати традиційні підходи до мотивації. У таких умовах значення набуває не лише матеріальне стимулювання, а й нематеріальні чинники: професійний розвиток, стабільність, можливості для самореалізації, комфортне робоче середовище. Ефективне управління мотивацією дозволяє підприємствам досягти більшої стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до викликів зовнішнього середовища.

Отже, дослідження системи мотивації працівників в умовах української економіки є важливим кроком до формування сучасної моделі управління персоналом, що відповідає як потребам підприємств, так і очікуванням працівників у період відновлення та розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує багато досліджень у сфері мотивації праці, серед яких можна виділити роботи таких вчених, як М. Мескон, І. Р. Хуффі, Р. Розенберг та інших. Зокрема, теорії мотивації, такі як теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, а також теорія очікувань В. Врума, займають важливе місце в наукових публікаціях. Заслужують на увагу публікації із питань сучасних підходів до оцінювання системи мотивації та її ролей в процесах ефективності використання трудового потенціалу підприємств вітчизняних науковців Гончар О.І., та

Лемешевої Т.Г., соціальні аспекти мотивації та їх вплив на підвищення рівня ефективності використання трудового потенціалу, а саме самореалізації та задоволеності розглянуто в працях Дуда С.Т.. В роботах Кичко І.І. висвітлено питання мотиваційних чинників, раціоналізації роботи трудових ресурсів і управління ними. Суть, функції, методи управління персоналом висвітлено в працях Положенцевої К. Можливі шляхи підвищення мотивації в сучасних умовах висвітлили Васюта В. та Бульбаха Л., а Галушак М. та Кучинський В. прийняли до уваги міжнародний досвід мотивації персоналу у якості прикладу для України.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз існуючої системи мотивації працівників на ПП «Корнеліс» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням сучасних економічних умов в Україні.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

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

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією підприємства.

Предметом дослідження є система мотивації працівників як складова управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження, що використовувалися в роботі, включають загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення – для опрацювання теоретичних засад; економіко-статистичні методи: аналіз динаміки, порівняльний аналіз – для оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод експертних оцінок – для виявлення потреб та очікувань працівників; системний підхід – для формування пропозицій щодо удосконалення мотиваційної системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих у роботі рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення трудової активності працівників, зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Розроблені пропозиції можуть бути використані керівництвом підприємства для впровадження більш ефективного підходу до управління персоналом, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення мотивації персоналу підприємства

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

Управління трудовими ресурсами неможливе без усвідомлення важливості мотиваційного чинника як рушія професійної активності персоналу. Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до ефективної трудової діяльності шляхом задоволення їхніх потреб і очікувань відповідно до цілей підприємства. Вона виступає своєрідним містком між індивідуальними інтересами працівника та стратегічними завданнями організації [60].

Сутність мотивації полягає у внутрішньому або зовнішньому спонуканні працівника до виконання певних дій, які відповідають як його особистим інтересам, так і виробничим потребам. У психологічному розумінні мотивація – це система мотивів, що обумовлюють поведінку людини. У контексті підприємницької діяльності – це сукупність організаційних заходів, спрямованих на формування у працівників бажання працювати з максимальною віддачею [59].

Основною ціллю системи мотивації персоналу є забезпечення

максимальної ефективності використання наявного трудового потенціалу, що у підсумку сприяє зростанню загальної результативності та прибутковості функціонування підприємства. Саме через вдало побудовану систему стимулювання можна досягти високого рівня трудової віддачі та залученості працівників до реалізації стратегічних цілей організації.

Термін «мотивація» має глибоке історичне коріння. За однією з версій, вперше це поняття у науковому значенні було застосоване Артуром Шопенгауером, який у своїй праці «Чотири принципи достатньої причини» наприкінці XIX – на початку XX століття намагався пояснити поведінкові моделі людини через дію певних причин і спонукань. Проте й дотепер у науковій спільноті немає єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «мотивація до праці», що свідчить про його складність та багатовимірність [1].

Різні науковці інтерпретують мотивацію з власних позицій. Так, Лещенко Л.О. визначає її як сукупність чинників, які спонукають людину до певної активності. Ці чинники можуть бути як внутрішніми (особисті переконання, бажання, прагнення), так і зовнішніми (умови праці, матеріальні стимули), та викликати як усвідомлені, так і підсвідомі дії індивіда [27]. На думку Дашко І., мотивація – це результат раціонального вибору типу поведінки під впливом як зовнішніх обставин (наприклад, системи заохочень чи санкцій), так і внутрішніх мотивів (цінностей, установок, потреб) [9]. У подібному ключі трактує поняття мотивації і Сікун О. А., вказуючи, що вона є сукупністю чинників, які спонукають людину діяти у певному напрямку [49].

Оскільки мотивація охоплює широкий спектр підходів – від психологічного до управлінського, від економічного до соціального, – її доцільно розглядати як цілісну систему, яка включає різноманітні механізми впливу на працівника та оперативно реагує на зміни в організаційному середовищі.

У цьому контексті мотивація праці постає не лише як набір стимулів чи окремих дій управлінського апарату, а як динамічна система, що формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. З огляду на це, в

таблиці 1.1 подано узагальнену характеристику основних підходів до визначення поняття мотивації праці:

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до трактування поняття мотивації праці

Автор(и)	Визначення мотивації	Особливості підходу
Сікун О. А.	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушіїв, що спонукають до дій	Орієнтація на природу джерел мотивації
Базик О. В. []	Усвідомлений вибір поведінки під впливом мотивів і стимулів	Поєднання свідомого вибору та впливу середовища
Гірняк К. М., Тарасович Л. В	Набір чинників, які спонукають індивіда до дії	Загальний підхід до спонукальної функції
Жмай О. В., Мозгальова М. Ю.	Причина, що спонукає суб'єкта до дії задля досягнення мети, наявності інтересу та способів реалізації	Мотивація як чинник зацікавленості та активності
Куций О.	Процес впливу на людину з метою викликати в неї мотиви для певної діяльності	Акцент на зовнішньому впливі та психологічному процесі
Кушнірук В. С., Голіней В. Я. М.	Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій	Загальний погляд на внутрішні та зовнішні чинники
Лещенко Л.О.	Процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення цілей	Мотивація як процес управлінського впливу та саморегуляції
Оксенюк К.	Сукупність сил, що визначають межі, форми та спрямованість поведінки	Мотивація як чинник структурування діяльності
Прохоровська С.	Готовність працівника докладати зусиль заради цілей організації при умові задоволення власних потреб	Баланс між цілями організації та особистими інтересами
Сайко В. Р.	Рушійна сила економічної поведінки, яка спонукає людину до активної трудової діяльності для задоволення потреб	Мотивація як багатофакторна економічна та соціальна основа трудової поведінки
Федоренко А. В.	Бажання працівників задовольнити власні потреби через працю	Мотивація як прояв індивідуального прагнення через трудову активність

Джерело: сформовано автором на основі [1; 8; 12; 23; 24; 27; 33;37; 43; 49; 56]

Дані, наведені в таблиці 1.1, ілюструють, що науковці інтерпретують мотивацію з різних позицій – економічної, психологічної, соціальної та управлінської. Це ще раз підкреслює складність і багатовимірність поняття, а також необхідність його системного розгляду в контексті ефективного управління персоналом на підприємстві.

Таким чином, сучасне розуміння мотивації виходить далеко за межі лише

матеріального стимулювання. Вона дедалі більше розглядається як стратегічний інструмент формування поведінки персоналу, його ціннісних орієнтацій, рівня задоволеності працею та лояльності до організації. Розгляд мотивації як комплексної адаптивної системи, що реагує на динаміку внутрішнього і зовнішнього середовища, є основою ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

У сучасних умовах праці працівники самостійно формують уявлення про власні мотиваційні чинники, що спонукають їх до діяльності на конкретному підприємстві. Вони визначають пріоритети, виходячи з особистих потреб, очікувань щодо умов зайнятості, рівня оплати, змісту посадових обов'язків та організації робочого процесу. Така індивідуалізація ускладнює завдання управлінського персоналу щодо розробки ефективних механізмів мотивації, які були б однаково результативними для всіх категорій працівників.

Мотиваційна політика підприємства тісно пов'язана зі стратегічними цілями його розвитку. Вона має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на перспективу. Особливо важливим є системне підходження до матеріального заохочення персоналу. Непослідовне або формальне підвищення заробітної плати без урахування потреб працівників і змін в економічному середовищі може призвести до зниження загальної ефективності стимулювання [58].

Варто підкреслити, що грошова винагорода не повинна бути єдиним інструментом мотиваційного впливу. Працівники, залежно від життєвого етапу, професійного досвіду чи особистих цінностей, можуть надавати перевагу різним формам заохочення. Умовно мотиви, які спонукають людей до праці, можна поділити за рівнями відповідно до змісту внутрішніх і зовнішніх спонукань (табл. 1.2).

У процесі управління персоналом важливо враховувати змінність та циклічність мотиваційних очікувань. Зокрема, дослідження вказують на те, що постійне збільшення матеріального стимулювання не дає стабільного ефекту. Мотивація має властивість досягати свого піку, після чого її рівень може знижуватися, навіть за умови незмінності або зростання зовнішніх стимулів.

Таблиця 1.2

Основні мотиви трудової діяльності працівників

Рівень	Основний мотив	Стислий опис мотиваційного фактора
I рівень	Почуття обов'язку	Внутрішнє усвідомлення важливості власної участі у командній роботі. Зміцнюється завдяки підтримці з боку керівництва, спільному досягненню цілей і відчуттю відповідальності за результати праці.
II рівень	Професійний інтерес	Типовий для працівників, які досягли базового рівня забезпечення. Характеризується прагненням до самореалізації через цікаву, змістовну роботу, яка викликає інтелектуальну або творчу зацікавленість.
III рівень	Особиста вигода	Орієнтованість на додаткові, нефінансові переваги: соціальні пакети, гнучкий графік, службовий транспорт, навчання, можливості для кар'єрного росту тощо.
IV рівень	Фінансове забезпечення	Для багатьох осіб – особливо на старті трудової діяльності – головним мотивом є стабільний дохід, який забезпечує самостійність і реалізацію особистих планів.

Джерело: систематизовано автором на основі [23]

Це обумовлює необхідність гнучкого та збалансованого поєднання фінансових і нефінансових важелів впливу. Мотивація буває матеріальною та нематеріальною. До матеріальної відносять заробітну плату, премії, надбавки, бонуси, соціальні пакети, а також різні види фінансових заохочень. Нематеріальна мотивація включає в себе визнання досягнень, можливість кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень, навчання та підвищення кваліфікації, гнучкий графік роботи, позитивний морально-психологічний клімат тощо. Обидва типи мотивації мають взаємодоповнюючий характер, і їхнє ефективне поєднання формує стійку зацікавленість персоналу в результатах своєї діяльності.

Нематеріальні чинники – такі як визнання результатів праці, можливість впливати на прийняття рішень, розвиток професійних навичок, позитивний клімат у колективі – є не менш важливими, а в окремих випадках навіть більш дієвими. Оптимальним рішенням для підприємства є запровадження комплексної системи мотивації, яка включає індивідуальні підходи, періодичну оцінку очікувань персоналу та адекватне реагування на зміну потреб [25].

Особливої актуальності набуває мотивація в умовах кризових явищ, які сьогодні переживає економіка України. Воєнні дії, нестабільність на ринку праці, загострення проблем трудової міграції та дефіцит кадрів призвели до того, що підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління персоналом. В цих умовах правильна система мотивації стає не просто інструментом стимулювання, а засобом утримання ключових працівників, забезпечення стабільності виробництва та підтримки конкурентоспроможності.

Значення мотивації полягає в її здатності впливати на продуктивність праці, якість виконуваних завдань, ініціативність і творчий підхід працівників до своїх обов'язків (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Значення мотивації персоналу підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

Значна частина українських підприємств, особливо в умовах післявоєнного відновлення, відчуває необхідність у побудові нових підходів до мотивації. За відсутності фінансових можливостей для значного підвищення зарплат, акцент зміщується у бік нематеріальних стимулів – створення умов для розвитку, гнучкий режим роботи, дистанційна зайнятість, покращення внутрішньої комунікації, врахування особистих потреб працівників. Практика свідчить, що навіть за обмежених ресурсів мотиваційна система може бути

ефективною, якщо вона побудована на принципах прозорості, справедливості та взаємоповаги.

Крім того, мотивація персоналу повинна бути гнучкою та адаптивною. Працівники різного віку, досвіду, соціального статусу можуть мати різні мотиви до праці. Для молоді важливими є можливості розвитку та самореалізації, для працівників середнього віку – стабільність та впевненість у завтрашньому дні, для старших – визнання та повага. У зв'язку з цим важливою є персоніфікація мотиваційних заходів.

Також слід враховувати, що мотивація не є разовим актом. Це постійний процес, який вимагає уваги з боку керівництва, регулярного моніторингу ефективності запроваджених заходів і готовності до змін. Неефективна мотиваційна система або її повна відсутність може призвести до демотивації працівників, зниження продуктивності, конфліктів у колективі, зростання незадоволеності та, як наслідок, відтоку цінних кадрів [24].

Ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні людських потреб, мотивів і цінностей. Відомий американський психолог А. Маслоу запропонував ієрархію потреб, яка знайшла широке застосування в управлінні персоналом. Згідно з нею, на першому рівні знаходяться фізіологічні потреби, далі йдуть потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та самореалізації. Для підприємства важливо забезпечити реалізацію хоча б базових рівнів, щоби працівник відчував себе захищеним та цінним.

Згодом теорію Маслоу доповнили інші підходи. Зокрема, теорія двох факторів Ф. Герцберга розрізняє гігієнічні чинники (заробітна плата, умови праці, політика компанії тощо), які лише запобігають незадоволенню, та мотиваційні чинники (визнання, розвиток, досягнення), які справді спонукають до кращої роботи. Практичне застосування цієї теорії вимагає від керівництва підприємства уваги не тільки до рівня оплати праці, а й до організаційної культури, можливостей розвитку персоналу та моральної підтримки [4].

Сучасні теорії мотивації також враховують динамічний характер мотивів. Наприклад, теорія очікувань Врума акцентує на тому, що працівник мотивований тоді, коли вірить у зв'язок між зусиллям, результатом і винагородою. Якщо працівник не впевнений, що його старання будуть оцінені або принесуть відчутний результат, то навіть при високій оплаті праці мотивація буде слабкою. Отже, система мотивації має бути прозорою, логічною та справедливою, а її елементи – зрозумілими для всіх учасників [4].

Слід звернути увагу й на особливості мотивації у сфері малого та середнього бізнесу. Через обмежені фінансові ресурси керівництво таких підприємств частіше вдається до нематеріальних способів стимулювання: гнучкий графік, участь у прийнятті рішень, довіра до працівника, створення командного духу, відкритість управління. У таких умовах кожен працівник часто має ширше коло обов'язків, отже, важливо, щоб його зусилля визнавалися й належно оцінювалися.

В умовах воєнного стану в Україні роль мотивації значно посилилася. Для багатьох працівників на перше місце виходять потреби в безпеці, стабільності, підтримці з боку колективу та керівництва. Тому підприємствам варто адаптувати свої підходи до нових обставин: запроваджувати програми емоційної підтримки, гнучкі форми зайнятості, можливості дистанційної роботи, забезпечувати комунікацію та психологічну стійкість.

Крім того, мотивація тісно пов'язана з організаційною культурою підприємства. Якщо в компанії панує атмосфера взаємної поваги, відкритості, підтримки нових ідей, то навіть за незначних матеріальних ресурсів працівники будуть відчувати залученість до спільної справи. У свою чергу, недовіра, авторитарний стиль управління, відсутність зворотного зв'язку або прояви несправедливості знижують рівень мотивації, викликають апатію, знижують ефективність роботи.

Значну роль відіграє і система оцінювання персоналу. Правильно організована система оцінки результатів праці є не лише інструментом контролю, але й потужним мотиваційним важелем. Якщо працівник бачить, що

його досягнення помічені, визнані і відповідно винагороджені, це стимулює його до подальшого професійного зростання. Якщо ж оцінювання є формальним, несправедливим чи непрозорим – це навпаки, демотивує.

Також варто зазначити, що формування системи мотивації неможливе без урахування особливостей конкретного підприємства: його розміру, сфери діяльності, фінансового стану, кадрової політики, стратегічних цілей. Для промислових підприємств можуть бути ефективними одні підходи, тоді як для ІТ-компаній, освітніх закладів або логістичних фірм – зовсім інші. Індивідуалізація мотиваційних програм – важлива умова їх успішності [57].

Варто враховувати і тенденції зміни поколінь. Молодь, яка нині виходить на ринок праці, має інші уявлення про роботу. Для них важливі свобода дій, розвиток, зручність, баланс між життям і працею. Тому класичні методи мотивації, які працювали ще 10–15 років тому, вже не дають бажаного ефекту. Відтак система мотивації повинна бути динамічною, здатною до адаптації під очікування нових працівників [4].

Отже, мотивація персоналу – це не разова дія, а складний, багаторівневий процес, що вимагає стратегічного підходу. Її сутність полягає в поєднанні інтересів працівника та підприємства, а значення – у забезпеченні стабільного та ефективного функціонування організації, підвищенні її конкурентоспроможності та соціальної відповідальності.

Управління мотивацією – це, фактично, управління потенціалом працівника. Воно передбачає не лише зовнішні стимули, а й глибоке розуміння внутрішніх мотивів кожного члена колективу. Тому сучасні керівники повинні володіти не тільки економічними інструментами, а й навичками управління людськими емоціями, комунікацією, командною роботою.

Таким чином, мотивація персоналу виступає важливою умовою ефективного функціонування підприємства. Її наявність, продуманість та відповідність сучасним викликам забезпечує стабільність колективу, розвиток професійних компетентностей, а також створення середовища, у якому працівники не лише виконують завдання, а й прагнуть досягти спільного

успіху. Для українських підприємств, які діють в умовах глибоких трансформацій, формування сильної мотиваційної політики є необхідною складовою стратегічного управління персоналом.

1.2. Управління системою мотивації персоналу на підприємстві

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та посиленої конкуренції на ринку праці підприємства все більше усвідомлюють важливість ефективного управління людськими ресурсами. Одним із ключових інструментів такого управління є система мотивації персоналу, від якості якої безпосередньо залежить рівень трудової активності, відповідальності та продуктивності працівників. Правильно організована мотиваційна політика сприяє не лише досягненню стратегічних цілей підприємства, а й забезпечує стабільність трудового колективу, підвищення лояльності персоналу та розвиток корпоративної культури.

Управління системою мотивації – це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу, постійного моніторингу та вдосконалення. Воно охоплює як розробку матеріальних і нематеріальних стимулів, так і впровадження механізмів оцінки результативності, зворотного зв'язку, залучення працівників до процесу прийняття рішень. В умовах трансформацій, які переживає українська економіка, особливо актуальним є пошук нових, більш гнучких і адаптивних моделей мотивації, здатних відповідати сучасним викликам [8].

Управління мотивацією персоналу є важливою складовою загальної системи управління підприємством. Воно охоплює розробку, впровадження та коригування заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників, підвищення їх зацікавленості у досягненні стратегічних та оперативних цілей організації.

Система стимулювання має складатися з таких елементів: суб'єкт стимулювання, мета, завдання стимулювання, об'єкт, принципи, методи, важелі та інструменти стимулювання, ресурсозабезпечення (рис.1.2).

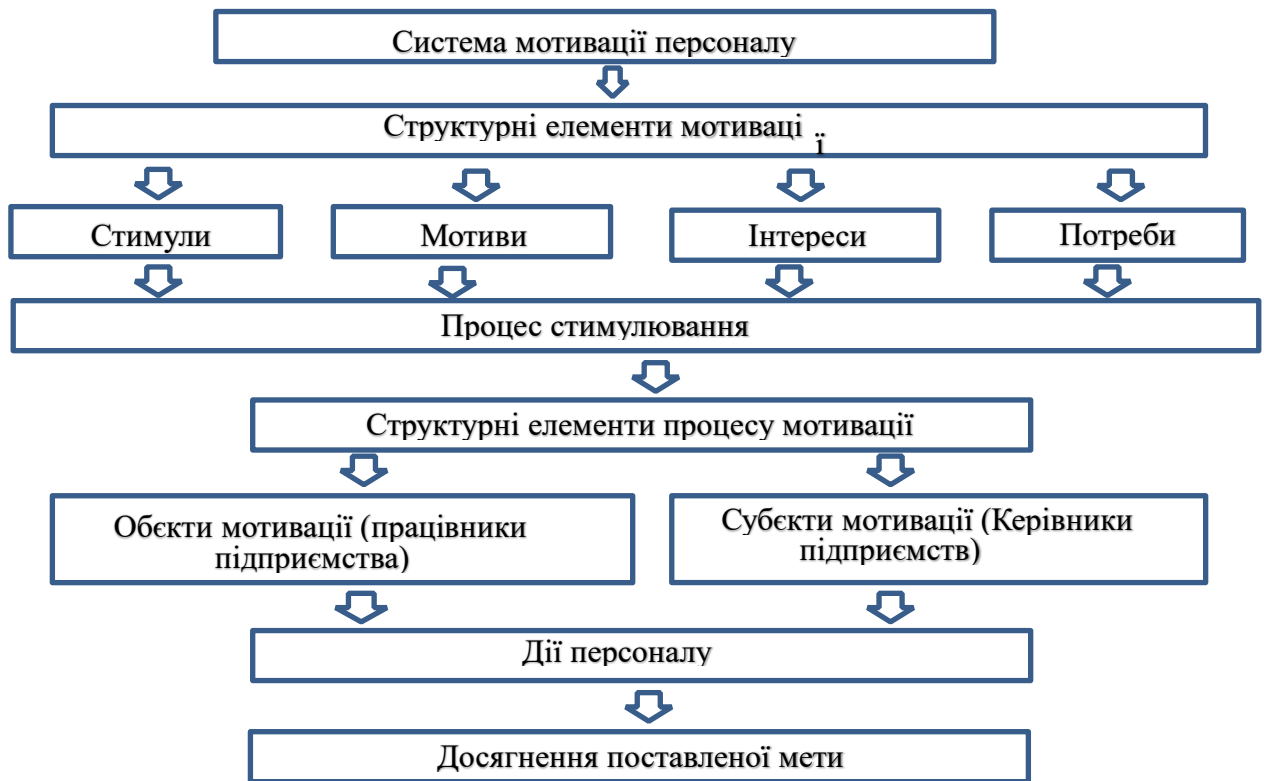


Рис.1.2. Структура системи трудової мотивації підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [23; 39]

Методи стимулювання працівників підприємства можна розглядати як ефективні механізми управлінського впливу, спрямовані на формування бажаної поведінки персоналу, зменшення їхнього опору організаційним трансформаціям та забезпечення належного рівня трудової активності. У процесі впровадження змін в організації особливої актуальності набуває питання вибору адекватних форм мотиваційного впливу. У цьому контексті інструменти стимулювання виконують функцію засобів впливу, що реалізуються у вигляді конкретних дій, механізмів і прийомів, за допомогою яких суб'єкт управління змінює поведінкові установки персоналу з метою досягнення підвищеної продуктивності.

Стимулювання трудової діяльності в умовах організаційних змін може реалізовуватися у двох основних напрямках: по-перше, як мотиваційний вплив

на зростання ефективності праці працівників у процесі впровадження змін, і по-друге – як стимулювання їхньої безпосередньої участі в цих перетвореннях [59].

Усі методи та інструменти стимулювання мають свої конкретні прояви – стимули, які виступають безпосередніми важелями впливу на мотиваційну поведінку працівника. Серед ключових стимулів виокремлюють основну і додаткову оплату праці, включаючи премії, надбавки, доплати, гонорари тощо. Крім цього, важливе значення мають соціальні гарантії (так званий "соціальний пакет"), можливості кар'єрного зростання, участь у програмах підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, а також нематеріальні форми визнання, які створюють сприятливий психологічний клімат і формують позитивну корпоративну культуру.

Застосування стимулюючих заходів має забезпечити зростання продуктивності праці, посилення відповідальності за результати діяльності та загальне підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Успішність такого впливу значною мірою залежить від індивідуального підходу до працівників. Необхідно враховувати відмінності між категоріями персоналу, характер їх функціональних обов'язків, професійний рівень та специфіку участі у трансформаційних процесах.

Розумна диференціація стимулів є необхідною умовою ефективного мотиваційного впливу. Вона повинна здійснюватися як за професійно-кваліфікаційними ознаками, так і з урахуванням специфіки окремих підрозділів або напрямів діяльності. Це дозволяє формувати гнучкі моделі стимулювання, що найбільш повно відповідають потребам конкретного підприємства та його стратегічним завданням [66].

Важливим чинником, що підвищує ефективність стимулювання, є своєчасність надання винагороди. Вона повинна бути максимально наближеною до моменту прояву бажаної поведінки працівника. Такий оперативний підхід сприяє чіткому зв'язку між результатом і заохоченням, що, своєю чергою, закріплює потрібні трудові установки.

Крім того, варто наголосити на важливості гнучкості та відчутності стимулів. Гнучкість проявляється в можливості адаптувати систему мотивації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також до індивідуальних особливостей працівників. Водночас стимул має бути відчутним – тобто значущим для конкретного працівника, сприйнятим ним як справедлива винагорода або визнання. Надання усім працівникам однакових стимулів без врахування внеску кожного з них знижує мотиваційний ефект і може призвести до формування пасивної позиції.

З огляду на викладене, можна зробити висновок, що ефективне стимулювання персоналу в умовах організаційних змін вимагає комплексного підходу, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні чинники мотивації, диференціацію персоналу, своєчасність та адресність стимулів, а також постійне вдосконалення застосовуваних методів.

Основою ефективного управління мотивацією є поєднання економічних, соціальних і психологічних чинників, що враховують індивідуальні потреби працівників та інтереси підприємства. З позиції сучасного менеджменту, управління мотиваційною системою включає наступні етапи (рис. 1.3).

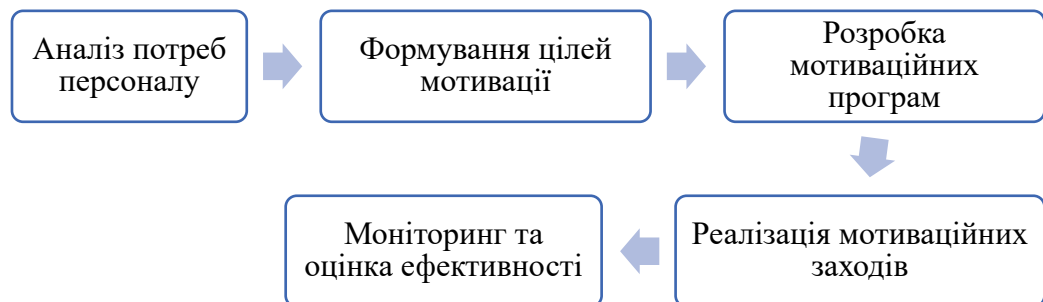


Рис. 1.3. Етапи управління мотиваційною системою

Джерело: сформовано автором на основі [66]

Система мотивації повинна бути цілісною, гнучкою та адаптивною. Головною метою є створення умов, за яких працівники не лише виконують свої обов'язки, а й прагнуть до високих результатів через внутрішнє переконання та зацікавленість.

Система мотивації персоналу складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує окрему функцію. До основних елементів

відносяться:

1. Матеріальні стимули – це заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальні пакети, оплата харчування, проїзду тощо. Матеріальні форми мотивації традиційно вважаються найбільш дієвими, однак ефективність залежить від справедливості та прозорості нарахування винагород.

2. Нематеріальні стимули – моральне заохочення, публічне визнання, можливість підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, створення сприятливого мікроклімату тощо. Їх значення особливо зростає у колективах з високою культурою управління.

3. Організаційна культура – формування певної системи цінностей, норм поведінки, традицій, які стимулюють працівників до відповідальної та ініціативної праці.

4. Механізми зворотного зв'язку та оцінювання – це інструменти, що дають змогу вчасно виявити проблеми у мотиваційній системі та коригувати її. Сюди входять опитування, індивідуальні бесіди, атестації, КРІ та інші індикатори ефективності [64].

Наявність кожного з цих компонентів, їхнє логічне поєднання та систематичне оновлення відповідно до змін зовнішнього середовища забезпечують стійке функціонування мотиваційної системи.

На практиці підприємства використовують різні моделі управління мотивацією, зокрема:

- Функціональний підхід – заснований на потребах працівників. Розробка мотиваційної системи відбувається відповідно до ієрархії потреб (Маслоу, Герцберг, Альдерфер).

- Процесійний підхід – враховує не тільки потреби, але й уявлення працівника про зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою (теорії Врума, Адамса).

- Комплексний підхід – інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули, розробляється індивідуально з урахуванням специфіки підприємства, корпоративної культури, стану ринку праці [32; 38].

Успішне управління мотивацією передбачає застосування диференційованих підходів, адаптованих до професійного, вікового складу персоналу, рівня кваліфікації та посадового статусу.

У сучасних умовах, коли підприємства працюють в умовах значної економічної нестабільності, воєнного стану, перебоїв з логістикою та зниження платоспроможного попиту, ефективне стимулювання персоналу набуває ще більшої ваги як засіб збереження трудового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності. В умовах кризового управління система стимулів має бути не лише гнучкою, а й адаптованою до специфічних викликів часу.

Відтак, інструменти стимулювання персоналу необхідно класифікувати не лише за класичними ознаками (матеріальні та нематеріальні стимули), а й з урахуванням тих форм мотиваційного впливу, що виявляються найбільш дієвими в кризовий період. Саме з цією метою до класифікації було введено категорію негрошових стимулів в умовах кризових ситуацій – таких як війна, пандемія чи затяжна економічна рецесія.

У таблиці 1.3 наведено узагальнену класифікацію стимулів стимулювання персоналу, адаптовану до сучасних реалій управління:

Як видно з таблиці 1.3, традиційні матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, премії, доплати, залишаються базовими елементами системи стимулювання. Проте, на тлі обмежених фінансових ресурсів, їхня ефективність може знижуватись, що зумовлює необхідність посилення ролі нематеріальних методів впливу.

Зокрема, моральні стимули та організаційні заходи (гнучкий графік, віддалений режим роботи) довели свою дієвість в умовах пандемії та повномасштабного вторгнення, коли працівники цінували стабільність, розуміння та підтримку керівництва навіть більше, ніж прямі фінансові заохочення.

Таблиця 1.3

Класифікація стимулів стимулювання персоналу за формами прояву (з
урахуванням кризових умов)

Форма стимулу	Приклади стимулів	Характеристика впливу
Матеріальні стимули	- Основна заробітна плата - Премії та надбавки - Доплати - Гонорари	Безпосередньо пов'язані з трудовим внеском працівника, легко обчислювані, часто слугують короткостроковою мотивацією.
Соціальні стимули	- Медичне страхування - Безкоштовне харчування - Оплата проїзду - Соціальні виплати	Підвищують соціальну захищеність працівника, сприяють лояльності до підприємства.
Кар'єрні стимули	- Підвищення на посаді - Ротація персоналу - Участь у стратегічних проектах	Мотивують до особистого та професійного розвитку, формують довгострокову мотивацію.
Освітні стимули	- Професійне навчання - Вебінари, семінари - Онлайн-курси	Забезпечують безперервне професійне зростання, особливо актуальні в період технологічних змін або нестабільності.
Моральні стимули	- Подяки, грамоти - Публічне визнання заслуг - Включення до кадрового резерву	Позитивно впливають на емоційний стан працівників, підвищують їхню самооцінку та лояльність.
Організаційні стимули	- Гнучкий графік - Віддалена робота - Покращення умов праці	Актуальні в умовах пандемій, воєнного стану чи інших криз, допомагають зберегти продуктивність.
Індивідуальні стимули	- Персональні бонуси - Абонементи (спорт, психолог тощо) - Службовий транспорт	Враховують особисті потреби, посилюють індивідуальний підхід до мотивації.
Негрошові стимули в кризових умовах	- Гарантія збереження робочого місця - Гнучкі умови зайнятості - Залучення до прийняття рішень - Моральна підтримка керівництва	Допомагають знизити тривожність персоналу, зміцнюють довіру до керівництва, підтримують працездатність в умовах нестабільності.

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Особливу увагу варто звернути на стимули індивідуального характеру, які дозволяють персоналізувати підходи до мотивації та краще відповідати очікуванням конкретних працівників. Такі підходи потребують додаткових зусиль з боку HR-відділу, однак значно підвищують рівень залученості персоналу.

У зв'язку з цим, мотиваційна політика підприємства повинна орієнтуватися не лише на формальні показники ефективності праці, а й на

емоційний стан працівників, їхнє відчуття стабільності, захищеності та справедливості.

Значну роль у формуванні такої політики відіграють негрошові стимули, притаманні кризовому періоду. До них, як зазначено в таблиці, належать гарантії збереження робочого місця, моральна підтримка, залучення до прийняття рішень, створення умов для гнучкої зайнятості тощо. Ці елементи мають не лише економічний, а й психологічний ефект, що дозволяє керівництву підтримувати стабільність і працездатність команди навіть у складних умовах [30].

Таким чином, ефективна система стимулювання персоналу сьогодні має поєднувати в собі фінансові, соціальні, моральні та організаційні інструменти, які враховують як короткострокові, так і довгострокові потреби працівників. Успішне впровадження такої системи є передумовою не лише підтримання продуктивності персоналу, а й збереження кадрового потенціалу в період турбулентності.

Сучасна українська економіка характеризується нестабільністю, впливом воєнних дій, обмеженими фінансовими ресурсами та дефіцитом кваліфікованих кадрів. У таких умовах управління мотивацією персоналу набуває стратегічного значення.

Практика свідчить, що більшість підприємств використовують класичні матеріальні стимули (премії, доплати, соцпакети), проте в останні роки значно зріс інтерес до нематеріальних форм заохочення. Наприклад:

- надання гнучкого графіку роботи;
- можливість дистанційної праці;
- розвиток корпоративної культури та командної роботи;
- реалізація програм психологічної підтримки в умовах війни.

На підприємствах, які змогли адаптувати мотиваційну систему до нових викликів, спостерігається менша плинність кадрів, вищий рівень лояльності та стабільні показники продуктивності [53].

Незважаючи на наявність мотиваційних систем, багато українських підприємств стикаються з низкою проблем, серед яких:

- формальний підхід до мотивації – акценти робляться переважно на заробітній платі, ігноруються нематеріальні стимули;
- недостатня прозорість систем преміювання, що викликає у працівників недовіру;
- відсутність індивідуального підходу – стандартизовані програми не враховують різницю в мотиваційних установках працівників;
- слабка система внутрішньої комунікації, що знижує ефективність стимулювання.

Для підвищення ефективності мотиваційної системи доцільно:

- регулярно проводити опитування та аналіз потреб персоналу;
- поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули;
- підвищувати кваліфікацію управлінців у сфері HR та мотивації;
- впроваджувати гнучкі програми, орієнтовані на різні групи працівників;
- використовувати сучасні інформаційні системи для моніторингу мотиваційних процесів.

Управління системою мотивації персоналу є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, від якої безпосередньо залежить результативність діяльності підприємства, ефективне використання трудового потенціалу та рівень задоволеності працівників. У процесі дослідження було з'ясовано, що мотивація працівників – це багатокомпонентне явище, що включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники впливу на поведінку та трудову активність персоналу [44].

Комплексне управління мотиваційною системою вимагає від підприємства формування гнучкої політики, яка б відповідала не лише стратегічним цілям організації, а й враховувала індивідуальні особливості працівників, їхні потреби, очікування, рівень залученості та професійну зрілість. Саме індивідуалізація підходів до стимулювання персоналу дозволяє

підвищити лояльність працівників, зменшити рівень плинності кадрів, забезпечити високу трудову дисципліну та інноваційну активність.

Успішне управління системою мотивації потребує регулярного моніторингу ефективності застосовуваних стимулів, адаптації мотиваційної політики до змін зовнішнього середовища, а також активної участі керівництва в комунікації з персоналом. Особливої актуальності набуває впровадження комбінованих моделей мотивації, які поєднують грошові винагороди, соціальні гарантії, можливості професійного зростання, моральне визнання та участь працівників в управлінських процесах.

Отже, управління мотиваційною системою має розглядатися як динамічний процес, що охоплює стратегічне планування, кадрову політику, організаційну культуру та соціально-психологічний клімат підприємства. Ефективна система мотивації є не лише засобом досягнення високих виробничих результатів, а й важливим чинником формування позитивного іміджу роботодавця, зміцнення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства

Успішне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно управляти людськими ресурсами, зокрема – від правильно побудованої та результативної системи мотивації персоналу. Однак, для того щоб ця система дійсно сприяла досягненню стратегічних і тактичних цілей організації, її потрібно не лише впровадити, а й регулярно оцінювати її ефективність.

Оцінка ефективності системи мотивації дає змогу виявити її сильні та слабкі сторони, вчасно скоригувати підходи до стимулювання працівників,

адаптувати мотиваційні інструменти до змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх умовах підприємства. Це важливий етап у загальному процесі управління, який потребує застосування обґрунтованих методичних підходів, адекватних показників і чітко визначених критеріїв.

Методичні засади оцінки мають забезпечити комплексний аналіз ефективності мотиваційної політики підприємства з урахуванням її результативності, економічної доцільності, впливу на поведінку працівників, рівень їхньої задоволеності та продуктивності. Саме на цьому етапі управлінці отримують інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо удосконалення системи мотивації, що у свою чергу сприяє підвищенню загальної ефективності управління підприємством [52].

Система мотивації працівників – це динамічний механізм, що повинен постійно вдосконалюватися відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Проте жодна система не є досконалою з моменту її запровадження, а тому потребує постійного аналізу й оцінки. Саме оцінювання ефективності мотиваційної системи дозволяє виявити, наскільки стимулювання працівників відповідає стратегічним цілям підприємства, задовольняє потреби персоналу та сприяє зростанню продуктивності праці.

Управлінські рішення, прийняті на основі об'єктивної оцінки ефективності системи мотивації, мають вищу якість, оскільки ґрунтуються на фактичних результатах і враховують вплив окремих мотиваційних заходів на поведінку працівників. Без такого оцінювання система мотивації може втратити актуальність, стати формальною або навіть викликати демотивацію через несправедливість чи неефективність.

Оцінка ефективності системи мотивації має проводитися з урахуванням комплексного підходу. Це означає, що необхідно враховувати як економічні результати, так і соціально-психологічні показники, що відображають стан трудового колективу та задоволеність працівників.

Доцільно виділяти три рівні оцінювання:

1. Рівень відповідності – наскільки система мотивації відповідає

потребам працівників та цілям підприємства.

2. Рівень результативності – якою мірою мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню ефективності.

3. Рівень економічної доцільності – оцінка співвідношення витрат на мотиваційні заходи та отриманого ефекту [45].

У практиці оцінювання використовуються як кількісні, так і якісні методи. До основних із них належать:

- Метод експертних оцінок – дозволяє отримати суб'єктивну думку фахівців або працівників щодо ефективності мотиваційних заходів.
- Метод анкетування – дає змогу зібрати інформацію про задоволення потреб персоналу, їхнє ставлення до системи мотивації.
- SWOT-аналіз мотиваційної системи – виявляє сильні й слабкі сторони, можливості та загрози.
- Метод порівняння (бенчмаркінгу) – передбачає співставлення мотиваційної системи з аналогічними системами інших підприємств.
- Економічні методи – включають розрахунок продуктивності праці, рентабельності витрат на персонал, коефіцієнтів мотиваційної віддачі тощо.

З метою об'єктивного оцінювання ефективності мотиваційної системи доцільно використовувати систему інтегрованих показників, що охоплює економічні, соціальні та організаційні аспекти. У таблиці 1.4 подано приклад такої системи.

Ці показники можна адаптувати до специфіки підприємства, залежно від галузі, масштабу діяльності, кадрової політики тощо.

Оцінка ефективності системи трудової мотивації на підприємстві є важливим етапом для визначення результативності управлінських заходів. Керівництво організації в першу чергу зацікавлене в економічній ефективності, оскільки для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень необхідно чітко розуміти, наскільки доцільні певні кадрові зміни.

Таблиця 1.4

Система показників для оцінки ефективності мотивації працівників
підприємства

№	Назва показника	Формула розрахунку / зміст	Характеристика
1	Продуктивність праці	Обсяг реалізованої продукції / кількість працівників	Відображає ефект від мотивації у вигляді зростання результатів
2	Плинність кадрів	(Кількість звільнених / середньооблікова чисельність) × 100%	Відображає рівень задоволеності та стабільності колективу
3	Задоволеність працівників	Дані опитувань або шкали лояльності	Якісний показник, що демонструє ефективність нематеріальної мотивації
4	Середній розмір премії	Сума премій / кількість працівників	Показник ефективності матеріального стимулювання
5	Витрати на мотивацію	Загальні витрати на мотивацію / загальні витрати підприємства	Частка витрат на мотиваційні заходи
6	Коефіцієнт мотиваційної віддачі	Приріст продуктивності / приріст витрат на мотивацію	Визначає економічну доцільність вкладень у мотивацію
7	Внутрішня мобільність	Кількість внутрішніх підвищень / загальна кількість вакансій	Показник можливостей кар'єрного зростання
8	Індекс залученості	Результати опитувань персоналу	Демонструє рівень ініціативності та готовності до змін
9	Час виконання завдань	Фактичний час / нормативний	Відображає дисципліну й організованість персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Однак визначити економічну ефективність мотиваційних заходів є досить складним завданням, оскільки результат їх впровадження важко перевести в грошові показники. Зростання доходів або прибутку підприємства може бути наслідком ефективної мотиваційної системи, проте на ці показники впливає багато інших факторів, серед яких трудова мотивація є лише одним із складових (див. табл. 1.5).

Основним індикатором ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві є продуктивність праці, яка прямо вказує на успішність мотиваційної системи. Підвищення цього показника свідчить про позитивний вплив мотиваційних заходів на результативність праці. Один з важливих показників – випередження продуктивності праці перед темпами зростання заробітної плати. Якщо це відношення перевищує одиницю, можна

стверджувати, що система трудової мотивації на підприємстві є ефективною.

Таблиця 1.5

Показники економічної ефективності мотиваційних заходів

Показник	Формула розрахунку
Продуктивність праці (ПП)	$ПП = Q/Ч$, де Q – обсяг виготовленої продукції, грн; Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Коефіцієнт випередження (КВ)	$КВ = Т_{пп}/Т_{зп}$, де $T_{пп}$ – темпи зростання продуктивності праці; $T_{зп}$ – темпи зростання заробітної плати
Частка заробітної плати в собівартості продукції (%ЗПс)	$\%ЗПс = Фзп/С$, де Фзп – фонд заробітної плати, грн; С – собівартість продукції, грн
Частка заробітної плати в загальній сумі витрат на персонал (%ЗПв)	$\%ЗПв = Фзп/В$, де Фзп – фонд заробітної плати, грн; В – сукупна сума витрат на персонал, грн
Зарплатомісткість (Зм)	$Зм = Фзп/Д$, де Фзп – фонд заробітної плати, грн; Д – дохід від реалізації продукції, грн
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	$Кпк = Ч_{зв}/Ч$, де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників; Ч – середньооблікова чисельність персоналу
Коефіцієнт ефективного використання робочого часу (Кевч)	$Кевч = Фф/Ф_{мах}$, де Фф – фактично відпрацьований час працівниками за рік, год; Фмах – максимально можливий фонд робочого часу, год
Коефіцієнт трудової дисципліни (Ктд)	$Ктд = П_{тд}/Ч$, де $P_{тд}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни; Ч – середньооблікова чисельність персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 27; 32; 40].

У деяких випадках замість темпів зростання заробітної плати доцільно порівнювати продуктивність з темпами зростання витрат на персонал, що дозволяє оцінити загальну ефективність кадрової політики. Ці витрати включають різноманітні статті, такі як підвищення кваліфікації працівників, нематеріальне стимулювання, робота з кадровим резервом тощо.

Також важливим показником ефективності є частка витрат на заробітну

плату в загальній собівартості продукції або в сукупних витратах на персонал. Однак варто зазначити, що всі ці показники мають непрямий вплив на загальний результат діяльності підприємства. Іноді легше розрахувати витрати на реалізацію мотиваційних заходів, до яких відносяться:

- витрати на оплату праці працівників, залучених до реалізації системи мотивації;
- витрати на забезпечення матеріальних і нематеріальних стимулів;
- витрати на розробку і підтримку інфраструктури мотиваційної системи [65].

Крім того, важливими є показники соціальної ефективності, які оцінюють соціальні наслідки управлінської діяльності. Соціальна ефективність системи мотивації відображає результати, що стосуються використання трудового потенціалу, творчих здібностей працівників, а також успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу. Для кожного підприємства можна використовувати найбільш актуальні показники соціальної ефективності, представлені в таблиці 1.6, які оцінюють такі аспекти, як задоволеність працівників, плинність кадрів, умови праці, організаційно-трудова умова, соціально-психологічний клімат та інші.

Важливою є також різниця між ефективністю та результативністю. Результативність визначається як ступінь досягнення запланованих результатів, тоді як ефективність є характеристикою системи, що вказує на її здатність виконувати функції з мінімальними витратами. Ці поняття взаємопов'язані, і лише їх поєднання дозволяє отримати повну картину впливу системи мотивації на результативність підприємства.

Процес оцінки доцільно реалізувати за етапами:

1. Підготовчий етап – визначення цілей оцінки, складу учасників, збору вихідних даних.
2. Вибір критеріїв і показників – адаптація наведених вище до умов підприємства.
3. Збір та аналіз інформації – анкетування, аналіз звітів, оцінка динаміки.

Таблиця 1.6

Класифікація показників соціальної ефективності

Група показників соціальної ефективності	Показники соціальної ефективності
Задоволеність працівників різними аспектами праці	Задоволеність рівнем заробітної плати, системою соціальної захищеності, санітарно-гігієнічними умовами праці, відносинами в колективі, системою винагороди і визнання заслуг, системою кар'єрного росту, професійним розвитком тощо.
Плинність кадрів	Плинність кадрів по підприємству та в структурних підрозділах.
Санітарно-гігієнічні умови праці	Температурний режим, освітленість робочих місць, рівень шуму, запиленість приміщень, забезпечення санітарно-гігієнічними приміщеннями та інші.
Організаційно-трудова умова праці	Рівень дисципліни, виконавчої дисципліни, травматизму, захворюваності, частка нормованих операцій, автоматизація праці, комп'ютеризація праці, інтенсивність праці, раціональність режимів праці та відпочинку та ін.
Соціально-психологічні умови праці	Морально-психологічний клімат, рівень конфліктності, участь працівників в управлінні, трудова та суспільна активність, рівень залученості та лояльності персоналу.
Соціальна захищеність працівників	Житлові умови працівників та їхніх сімей, забезпечення медичною допомогою, санаторно-оздоровчими путівками, дошкільними закладами тощо.
Професійно-кваліфікаційна структура персоналу	Загальноосвітній рівень, професійний рівень, рівень кваліфікації, частка працівників, що підвищують свою кваліфікацію, результативність атестації.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 27; 32; 40].

4. Розрахунок ефективності – порівняння з базовими рівнями, попередніми періодами або середньогалузевими нормами.

5. Формування висновків і пропозицій – виявлення проблемних зон та визначення шляхів покращення мотиваційної системи.

Результати оцінювання ефективності мотиваційної системи мають використовуватись для:

- вдосконалення програм преміювання та соціального забезпечення;
- перегляду методів нематеріального стимулювання;
- формування кадрового резерву та програм розвитку персоналу;
- обґрунтування витрат на HR-політику;
- планування змін в організаційній структурі.

Таким чином, оцінка ефективності мотивації не є формальністю, а важливим управлінським інструментом, що дозволяє забезпечити сталість

розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного соціального клімату в колективі.

У процесі оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства необхідно враховувати різноманітні методичні підходи та критерії, які дозволяють комплексно аналізувати вплив мотиваційних заходів на результативність діяльності підприємства.

Основними аспектами є:

1. Економічна ефективність – це безпосередній вплив на показники підприємства, такі як продуктивність праці, зростання доходу або прибутку, зменшення витрат на персонал. Важливою складовою є співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, що дозволяє оцінити результативність мотиваційних програм.

2. Соціальна ефективність – охоплює задоволеність працівників різними аспектами праці, такими як умови праці, кар'єрний ріст, соціальна захищеність, а також рівень плинності кадрів. Оцінка соціальної ефективності дозволяє визначити ступінь використання потенціалу трудового колективу та рівень соціального клімату в організації.

3. Результативність – оцінюється як здатність системи мотивації досягати запланованих цілей та результатів, що забезпечує успішне виконання функцій мотивації, а також покращення загальних показників діяльності підприємства.

4. Методичні інструменти оцінки включають розрахунок ключових економічних показників, таких як частка заробітної плати у собівартості продукції, затрати на мотиваційні заходи, а також соціальні показники, що визначають рівень задоволення працівників [66].

Отже, для досягнення високої ефективності системи мотивації підприємства необхідно проводити регулярну оцінку її впливу на економічні та соціальні результати, адаптувати мотиваційні програми відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а також враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників.

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

Управління мотивацією персоналу є одним із ключових напрямів діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, адже саме мотиваційні механізми значною мірою визначають рівень трудової активності працівників, ефективність виконання поставлених завдань і, в підсумку, результати діяльності підприємства в цілому. Водночас процес управління мотивацією не може здійснюватися ізольовано від чинного законодавства та без належного інформаційного забезпечення. Нормативно-правове та інформаційне підґрунтя є базисом, на якому формуються та функціонують усі елементи системи мотивації.

З погляду правового регулювання, система мотивації працівників підприємства охоплює численні сфери: трудові відносини, оплату праці, соціальний захист, охорону праці, податкові аспекти, а також питання внутрішнього нормативного регулювання. Отже, першочерговим завданням керівництва підприємства є побудова мотиваційної політики, яка, з одного боку, відповідатиме чинному законодавству, а з іншого – дозволить ефективно стимулювати персонал до досягнення корпоративних цілей [58].

Фундаментальне значення для регулювання мотиваційних відносин має Конституція України, яка закріплює право громадян на працю, на своєчасну винагороду, що не може бути нижчою за визначену законом мінімальну заробітну плату, а також право на безпечні й здорові умови праці. Ці положення формують базові правові орієнтири для всієї системи трудових і мотиваційних відносин.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) є головним нормативним актом, що конкретизує й деталізує принципи, закладені в Конституції. Він встановлює механізми регулювання трудових прав, визначає форми оплати праці, порядок встановлення та виплати винагород, систему заохочень і дисциплінарних стягнень, принципи охорони праці тощо. Зокрема, відповідно

до статті 97 КЗпП, підприємства мають право самостійно визначати форми та системи оплати праці, у тому числі розробляти положення про преміювання, доплати, надбавки та інші форми заохочення. Це положення є надзвичайно важливим для формування індивідуальної мотиваційної стратегії підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та кадрового складу.

Поряд із КЗпП ключову роль відіграє Закон України «Про оплату праці», який встановлює структуру заробітної плати, принципи її визначення, гарантії своєчасності виплат, а також умови формування заохочувальних і компенсаційних виплат. Закон надає підприємствам право запроваджувати різноманітні форми матеріального стимулювання працівників, водночас зобов'язуючи їх забезпечити прозорість, обґрунтованість та соціальну справедливість при нарахуванні винагород [55].

Ще одним важливим нормативно-правовим джерелом є Закон України «Про колективні договори і угоди». Він дозволяє сторонам соціального діалогу (адміністрації та трудовому колективу) домовлятися про додаткові умови стимулювання, які не суперечать законодавству і можуть бути зафіксовані в колективному договорі. Таким чином, підприємства мають можливість адаптувати загальні правові положення до специфіки своєї діяльності шляхом створення гнучких механізмів мотивації, що враховують інтереси як працівників, так і роботодавця.

Крім того, значна частина норм, що регламентують безпеку праці, закріплена в Законі України «Про охорону праці». Створення безпечних і комфортних умов праці є не лише вимогою законодавства, а й елементом нематеріального стимулювання, що суттєво впливає на рівень задоволеності працівників і зменшує плинність кадрів.

Не менш важливим є врахування податкового законодавства, зокрема положень Податкового кодексу України, який регламентує порядок оподаткування доходів фізичних осіб та нарахування єдиного соціального внеску. Ці норми впливають як на рівень фактичних доходів працівників, так і

на загальні витрати підприємства на персонал, а отже, є важливим чинником при розробці мотиваційної стратегії.

Колективні договори є важливим інструментом у системі мотивації працівників на підприємствах, оскільки вони встановлюють умови праці, компенсації та пільги, що безпосередньо впливають на задоволеність і ефективність праці персоналу. Колективний договір – це угода між роботодавцем і трудовим колективом, яка регулює умови праці, оплату праці, соціальні гарантії, охорону праці та інші аспекти трудових відносин. Він укладається для забезпечення законних прав працівників, розвитку взаєморозуміння між сторонами і створення сприятливих умов для ефективної роботи [47].

Колективний договір охоплює різноманітні аспекти трудових відносин, включаючи питання, пов'язані з оплатою праці, умовами праці, охороною здоров'я працівників, пільгами та іншими соціальними гарантіями. У типовому колективному договорі можна виділити кілька основних розділів:

1. Загальні положення. Цей розділ містить інформацію про основи договору, а також права та обов'язки сторін. Він також регулює терміни дії договору та порядок його зміни чи розірвання.

2. Умови праці. Тут регулюються питання, що стосуються робочого часу, відпусток, режиму праці, тривалості робочого дня та іншого.

3. Оплата праці. Один з найбільш важливих розділів, який визначає умови для нарахування заробітної плати, премій, надбавок, системи бонусів і інших видів матеріальних стимулів.

4. Соціальні гарантії і пільги. У цьому розділі визначаються умови надання додаткових відпусток, компенсацій, медичних послуг, оздоровлення та інших пільг для працівників.

5. Охорона праці. Тут прописуються умови забезпечення безпеки праці, технічні вимоги до робочих місць, профілактика травматизму та захворювань.

6. Механізм вирішення суперечок. У цьому розділі описуються способи вирішення можливих конфліктів і спорів між працівниками та роботодавцем,

визначаються процедури для звернень працівників до органів, що контролюють виконання колективного договору.

Колективний договір має велике значення в контексті мотивації працівників. Через нього підприємства можуть визначати конкретні умови, які стимулюють працівників до високопродуктивної праці, а також створюють середовище, в якому вони почуваються цінними та захищеними.

1. Мотивація через оплату праці. Один із основних аспектів колективного договору – це визначення умов і розміру заробітної плати. Оскільки фінансова мотивація є однією з найбільш важливих для працівників, колективний договір дозволяє створювати системи преміювання, бонусів, надбавок за високу ефективність праці, виконання планових завдань чи інших досягнень. Завдяки цьому працівники мають стимул виконувати свою роботу з більшою віддачею, оскільки розмір їхніх винагород може безпосередньо залежати від результатів роботи.

2. Мотивація через соціальні пільги. Крім фінансових стимулів, колективні договори також містять положення про соціальні гарантії і пільги, які значно підвищують рівень задоволення працівників. Це може бути надання додаткових відпусток, медичне страхування, пільгове оздоровлення, компенсація витрат на навчання та підвищення кваліфікації, забезпечення безкоштовним харчуванням чи транспортом. Працівники, що отримують ці пільги, відчують, що їхнє благополуччя і добробут є важливими для роботодавця, що сприяє формуванню лояльності та збільшенню мотивації.

3. Мотивація через кар'єрне зростання та професійний розвиток. У колективному договорі можуть бути прописані умови для кар'єрного зростання працівників. Це може включати системи оцінки ефективності працівників, механізми для підвищення кваліфікації, підтримку в професійному розвитку, можливість навчання та участі у програмах підвищення кваліфікації. Такі стимули мотивують працівників прагнути до розвитку та кар'єрного росту.

4. Психологічна мотивація через сприятливі умови праці. Колективні договори також можуть містити положення про забезпечення комфортних

умов праці, що включають належні санітарно-гігієнічні умови, безпечні робочі місця та психологічний клімат у колективі. Умови праці без стресів, забезпечення робочих місць всім необхідним для ефективної роботи та повага до персоналу допомагають зберігати високу мотивацію та знижувати рівень вигорання.

Колективний договір є важливим інструментом мотивації на підприємствах, оскільки він дозволяє враховувати потреби та інтереси працівників і роботодавців. Прописуючи конкретні умови оплати праці, соціальні гарантії, пільги та механізми розвитку кар'єри, підприємство не лише забезпечує виконання законодавчих вимог, але й створює сприятливе середовище для роботи. Мотиваційна складова колективних договорів здатна стимулювати працівників до високопродуктивної праці, розвитку професійних навичок та довгострокового партнерства з підприємством.

В Україні також існують численні постанови Кабінету Міністрів, укази Президента та інші акти, що можуть регулювати окремі питання трудових відносин. Вони можуть стосуватися таких аспектів, як пенсійне забезпечення, відпустки, лікарняні, соціальне страхування та інші, що впливають на мотивацію працівників.

Окрім нормативно-правового забезпечення, система управління мотивацією вимагає комплексного інформаційного супроводу. Інформаційне забезпечення у цьому контексті охоплює процеси збору, обробки, зберігання та аналізу даних, що використовуються для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації.

Внутрішні інформаційні потоки на підприємстві включають відомості про результати діяльності працівників, дані кадрового обліку, інформацію про продуктивність праці, структуру витрат на оплату праці, результати внутрішніх опитувань задоволеності роботою тощо. Зовнішні джерела інформації, у свою чергу, представлені аналітичними матеріалами Державної служби статистики, публікаціями профільних аналітичних агентств, даними галузевих оглядів ринку праці, результатами соціологічних досліджень тощо.

Особливої уваги потребує впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем), які дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних, інтегрувати інформацію про результати діяльності працівників із системами нарахування заробітної плати, KPI, преміювання, моніторингу рівня залученості персоналу тощо. Серед найбільш поширених програмних рішень можна виділити такі, як: «BAS Управління підприємством», «PeopleForce», «SAP HR», які дають змогу централізовано адмініструвати інформацію та забезпечувати своєчасний доступ керівників до аналітичних звітів, необхідних для прийняття рішень у сфері мотивації [38].

Варто зауважити, що інформаційне забезпечення повинно бути не лише повним та достовірним, а й релевантним до потреб мотиваційної системи підприємства. Таке забезпечення передбачає чітко організовану систему збору зворотного зв'язку від працівників, що дозволяє виявити проблемні аспекти в організації праці, рівні задоволеності, очікування щодо кар'єрного розвитку та матеріального стимулювання.

Сучасні інформаційні технології надають можливість автоматизації багатьох процесів мотивації. Зокрема, мобільні додатки та веб-платформи для мотивації персоналу дозволяють впроваджувати гейміфікацію, систему бонусів, а також проводити онлайн-тренінги та оцінювання продуктивності працівників. Такі інструменти можуть суттєво підвищити рівень залученості персоналу та забезпечити швидкий доступ до інформації про його досягнення та мотиваційні можливості.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку економіки України ефективне функціонування системи мотивації працівників підприємства можливе лише за умов дотримання нормативно-правових вимог, а також створення на підприємстві ефективного механізму інформаційного забезпечення. Тільки поєднання цих чинників дає змогу забезпечити комплексний підхід до стимулювання трудової активності, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства загалом.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу є ключовим для забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки воно визначає рамки, в яких повинні працювати керівники та працівники. Інформаційне забезпечення дає змогу оптимізувати систему мотивації, роблячи її більш адаптованою до потреб і змін у трудовому середовищі. Використання цих інструментів у сукупності дозволяє створити сучасну і ефективну систему мотивації, яка задовольняє потреби як підприємства, так і його працівників.

Висновки до розділу 1

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

1. Мотивація праці персоналу є основним фактором, що визначає ефективність роботи підприємства. Вона охоплює сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, які спонукають працівників до виконання поставлених завдань та досягнення цілей організації. Мотивація включає не лише матеріальні стимули (заробітну плату, премії), але й нематеріальні чинники (покращення соціальних умов, кар'єрний ріст, визнання заслуг). Розуміння сутності мотивації дозволяє ефективно розробляти стратегії управління, що сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

2. Управління системою мотивації є важливим інструментом забезпечення успішної діяльності підприємства. Для цього необхідно адаптувати систему мотивації до специфіки роботи, цілей і стратегій організації. Важливими аспектами є своєчасність застосування мотиваційних заходів, їх гнучкість і диференціація для різних груп працівників. Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє створити сприятливу атмосферу для досягнення високих результатів. Таке управління вимагає

постійного моніторингу та коригування, щоб задовольняти потреби персоналу та забезпечувати стабільну роботу підприємства.

3. Оцінка ефективності системи мотивації базується на аналізі таких показників, як продуктивність праці, задоволеність працівників, плинність кадрів та економічні результати діяльності підприємства. Важливою є побудова комплексних методик для оцінки впливу мотиваційних заходів на кінцеві результати, зокрема на зростання прибутку, скорочення витрат та покращення соціальних умов праці. Оцінка ефективності має бути системною, з урахуванням як економічних, так і соціальних аспектів, щоб забезпечити збалансовану та довгострокову мотивацію працівників.

4. Нормативно-правове забезпечення є основою для формування правильної системи мотивації на підприємстві. Воно включає законодавчі акти, які регулюють трудові відносини, систему оплати праці, соціальні гарантії та права працівників. Інформаційне забезпечення передбачає створення бази даних про потреби та результати працівників, що дає змогу своєчасно коригувати мотиваційні стратегії. Наявність чіткої нормативно-правової бази та ефективного обміну інформацією є необхідною умовою для реалізації успішної системи мотивації на підприємстві.

5. Управління системою мотивації працівників є важливою складовою ефективної організації підприємства. Підприємства повинні враховувати різноманітність потреб працівників, застосовувати інтегровані методи мотивації та регулярно оцінювати їх ефективність для підтримки високого рівня результативності. Нормативно-правове забезпечення і належне інформаційне забезпечення є необхідними елементами для забезпечення стабільності та розвитку системи мотивації на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ІП «КОРНЕЛІС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Іноземне підприємство «Корнеліс» спеціалізується на вирощуванні та гуртовому продажі декоративних рослин для відкритого ґрунту. Це надійний постачальник високоякісного посадкового матеріалу, продукція якого реалізується як на внутрішньому ринку України, так і в країнах Європейського Союзу. Підприємство має розсадник, у якому відбувається основний виробничий процес.

Іноземне підприємство «Корнеліс» було зареєстроване 24.05.2007 року відповідно до чинного законодавства України. Скорочена назва підприємства – ІП «КОРНЕЛІС». Статус юридичної особи – зареєстровано, код ЄДРПОУ 31346983.

Засновником та директором є Ван Аалст Корнеліс, Країна громадянства – Нідерланди. Розмір статутного капіталу складає 674 705.63 гривень.

Адреса: 12447, Житомирська область, Житомирський район, село Двірець, вулиця Житомирська, будинок 6.

Види діяльності:

01.30 Відтворення рослин.

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

31.09 Виробництво інших меблів.

46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами.

47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Розсадник КОРНЕЛІС заснований у 2002 році в с. Двірець Житомирського району. Із декількох соток розширився до 25 гектарів. Розсадник розділений на дві частини: контейнерне поле – близько 3 га, на якому розміщені торговий майданчик, теплиці, ангари, два житлові будинки та офіс; та поля для вирощування рослин в ґрунті. Для оптимізації робочого процесу й економії часу та коштів при розбудові розсадника створена зручна система доріг та розміщення контейнерів на полі. Для ефективного використання фізичної сили працівників залучено трактори, навантажувачі, бури для копки ям під рослини. Велика увага приділяється якості вирощеного матеріалу, а саме його підживленню, формовій обрізці та боротьбі з бур'янами та шкідниками. Заради останнього на великому полі проводиться просапкування та культивування до 15 разів на кожен сезон. При пересадці в контейнери працівники розплідника кожен горщик зверху мульчують найдрібнішою корою, що не дає росту бур'янам в майбутньому, але пропускає вологу та утримує її в посушливих умовах, а також має презентабельний вигляд на полицях садових центрів. Для вирощування якісного матеріалу та його збуту необхідна стабільна команда спеціалістів, що люблять свою роботу. Саме тому в ІП «КОРНЕЛІС» немає плінності кадрів. Кожен знає свою роботу, свої обов'язки та загальні цілі компанії.

Організаційна структура ІП «КОРНЕЛІС» є лінійною та характеризується мінімальною кількістю управлінських рівнів (рис. 2.1).

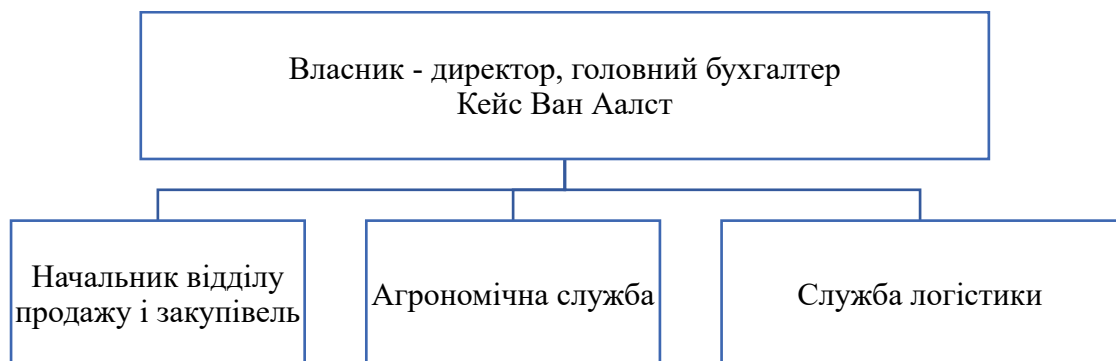


Рис. 2.1. Організаційна структура ІП «КОРНЕЛІС»

Джерело: сформовано за даними підприємства

На підприємстві «Корнеліс» використовується лінійно-функціональна структура управління. Основні управлінські функції зосереджені в руках керівника (директора), який приймає стратегічні рішення, здійснює загальний контроль за діяльністю підприємства та координує роботу підрозділів. У підпорядкуванні директора – фахівці з виробництва, логістики, продажу та бухгалтерії.

Організаційна структура включає такі ключові елементи:

- Керівник підприємства (директор) – формує політику діяльності, приймає управлінські рішення, відповідає за фінансові результати;
- Агрономічна служба – відповідає за вибір сортів, контроль за умовами вирощування, застосування агротехнічних технологій;
- Служба логістики – організовує транспортування товару, забезпечує своєчасну доставку;
- Відділ продажу – займається пошуком клієнтів, формуванням замовлень, супроводом клієнтів;
- Допоміжний персонал – обслуговування території, технічне забезпечення.

Організація налічує 14 працівників, серед яких кваліфіковані агрономи, фахівці з логістики, менеджери з продажу, працівники з догляду за рослинами та адміністративний персонал. Це дає змогу забезпечити гнучке управління всіма етапами виробничого процесу – від вирощування до реалізації продукції.

Підприємство здійснює повний цикл вирощування декоративних рослин – від посадки до реалізації. Вирощування здійснюється на власних земельних ділянках за допомогою сучасних агротехнологій. Асортимент продукції включає туї, ялівці, декоративні кущі та багаторічники.

Виробництво є сезонним, але підприємство розробило ефективну стратегію логістики та зберігання рослин, що дає змогу оптимізувати процеси поставок незалежно від пори року. Значну увагу приділяють якості продукції – рослини проходять контроль відповідно до європейських стандартів.

Здійснивши організаційно-управлінський аналіз діяльності Іноземного

підприємства «Корнеліс», можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільну господарську діяльність, має чітко визначену спеціалізацію, усталені ринки збуту та сформовану систему взаємодії з партнерами в Україні та країнах Європейського Союзу. Разом з тим, в умовах високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі виникає потреба в глибшому стратегічному осмисленні внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємства.

Для цього доцільно провести SWOT-аналіз – інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні можливості для розвитку та загрози, що можуть обмежувати його подальше зростання. Результати SWOT-аналізу підприємства «Корнеліс» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ІП «Корнеліс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Висока якість посадкового матеріалу, вирощеного за сучасними технологіями.	– Обмежена чисельність персоналу (14 осіб), що може створювати кадрові навантаження в сезон.
– Наявність власного розсадника з повним циклом виробництва.	– Відсутність формалізованої системи управління персоналом і кадрового резерву.
– Широка географія поставок (Україна, країни ЄС).	– Невисокий рівень цифровізації бізнес-процесів (відсутність CRM/ERP).
– Репутація надійного постачальника серед гуртових покупців.	– Залежність від сезонних умов та погодних факторів.
– Гнучка логістика та досвід експорту.	– Вузька спеціалізація (декоративні рослини для відкритого ґрунту).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення асортименту (вічнозелені рослини, декоративні дерева тощо).	– Підвищення конкуренції на ринку від великих аграрних компаній і імпортерів.
– Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів.	– Коливання валютного курсу при експорті продукції.
– Залучення нових ринків у межах ЄС завдяки наявним логістичним можливостям.	– Зміни у законодавстві щодо експорту/імпорту, карантину та сертифікації.
– Участь у міжнародних виставках, маркетингове просування бренду.	– Кліматичні ризики (посуха, заморозки тощо).
– Впровадження автоматизованих систем обліку, аналітики та управління.	– Втрата ключових працівників через відсутність внутрішнього навчання та ротації.

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство має стабільну ринкову позицію, проте потребує системного підходу до управління персоналом, цифровізації та ризик-менеджменту. Реалізація можливостей може значно посилити конкурентні переваги в умовах зростаючої конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Основними чинниками зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є:

- Попит на декоративні рослини – залежить від сезонності, урбаністичних трендів, розвитку ландшафтного дизайну.
- Конкуренція – на ринку існують як малі розсадники, так і великі імпортери. ІП «Корнеліс» конкурує за рахунок якості, широкого асортименту та своєчасної доставки.
- Експортні умови – вплив мають митні регулювання, фітосанітарні вимоги країн ЄС.
- Кліматичні умови – мають прямий вплив на врожайність та якість продукції.
- Законодавство – у сфері праці, екології, фітосанітарного контролю.

Діяльність аграрних підприємств, зокрема й таких, як ІП «Корнеліс», має низку специфічних особливостей, що зумовлені поєднанням організаційно-економічних і природно-кліматичних чинників. Це підприємство здійснює вирощування та гуртовий продаж декоративних рослин для відкритого ґрунту, а отже, прямо залежить від багатьох притаманних аграрній галузі обмежень і викликів.

Однією з ключових особливостей є те, що напрям діяльності підприємства визначається не лише ринковою кон'юнктурою, але й природно-географічними умовами – якістю ґрунтів, кліматичними характеристиками, зокрема кількістю опадів, температурними режимами та сонячними днями. ІП «Корнеліс» обирає номенклатуру декоративних культур, виходячи з пристосованості рослин до конкретної кліматичної зони, що напряму впливає на стратегію розвитку підприємства.

Ще однією характерною рисою є сезонність аграрного виробництва. У «Корнеліс» більшість операцій з вирощування та догляду за декоративними рослинами припадає на весняно-літній період, що зумовлює необхідність концентрації технічних, матеріальних і трудових ресурсів у короткий термін. У міжсезоння техніка часто не використовується, а частина персоналу залучається тимчасово або виконує супутні завдання (формування замовлень, упаковка, підготовка до логістики, догляд за зимуючими рослинами тощо).

Залежність від погодних умов також є значущим фактором ризику. Різкі коливання температур, надмірна посуха чи опади можуть суттєво впливати на стан садивного матеріалу, зменшувати товарний вигляд продукції або викликати втрати. Такі умови вимагають від підприємства створення певних страхових запасів та резервів, а також запровадження захисних агротехнічних заходів.

Також варто враховувати, що ринок декоративних рослин має обмежену цінову еластичність і високий ступінь конкуренції. Окремі виробники, зокрема ІІІ «Корнеліс», не мають значного впливу на формування цінової політики, особливо в сегменті експорту, де діють європейські вимоги та стандарти. Це потребує постійного удосконалення внутрішніх процесів, зниження собівартості, підвищення якості продукції та формування лояльної клієнтської бази.

Особливу увагу варто приділяти трудовим ресурсам. Для підприємства з невеликою чисельністю працівників (14 осіб), як у випадку з ІІІ «Корнеліс», кожен працівник має значення, і його мотивація, кваліфікація та універсальність відіграють вирішальну роль у забезпеченні стабільності виробництва. Через сезонність підприємство часто стикається з труднощами у плануванні навантаження, оплаті праці та забезпеченні соціальних гарантій, що потребує розробки гнучкої системи мотивації персоналу.

Також варто згадати про правові та інвестиційні аспекти діяльності. Земля як основний ресурс сільськогосподарського виробництва регулюється низкою спеціальних норм, зокрема обмеженнями щодо права власності та

оренди. Як іноземне підприємство, «Корнеліс» має дотримуватись чинного законодавства України, що стосується використання земель сільськогосподарського призначення, а також залучення капіталу, включаючи міжнародні інвестиції.

Таблиця 2.2

Загальні особливості аграрного сектору та їх прояв у діяльності ІП
«Корнеліс»

№	Загальна особливість аграрної сфери	Прояв у діяльності ІП «Корнеліс»
1	Залежність від природно-кліматичних умов	Вирощування декоративних рослин залежить від кількості сонячних днів, температури, опадів. Вибір культур базується на придатності до умов регіону.
2	Сезонний характер виробництва	Основна частина робіт (посадка, догляд, збір, реалізація) припадає на весну-літо. Узимку виробнича активність знижується, техніка простоє.
3	Високий вплив погодних умов і природних ризиків	Заморозки, посуха або надмірна волога можуть знизити якість продукції або спричинити її втрату. Необхідність страхових запасів і захисних технологій.
4	Обмежена цінова еластичність продукції	Підприємство не може самостійно формувати ціни – орієнтується на ринок декоративних рослин, зокрема в ЄС.
5	Часткове самоспоживання продукції	Не застосовується. Уся продукція орієнтована на продаж, як на внутрішньому ринку, так і на експорт.
6	Високі інвестиційні витрати на техніку, яка використовується сезонно	Садова техніка, машини для посадки/викопування рослин, поливу – значні витрати на утримання, хоча використовується лише частину року.
7	Необхідність раціонального управління трудовими ресурсами	Малий штат (14 осіб) вимагає універсальності працівників, сезонної оптимізації завантаження та ефективної мотивації.
8	Правові обмеження на землю, іноземний капітал	Як іноземне підприємство, «Корнеліс» зобов'язаний дотримуватись українських земельних законів та обмежень щодо інвестування в агросферу.
9	Залежність від державної підтримки та регулювання	Підприємство підпадає під регуляторні норми Мінагрополітики та може бути учасником програм підтримки (наприклад, щодо експорту чи інновацій).
10	Низький рівень автоматизації в агросекторі країн, що розвиваються	Підприємство активно впроваджує сучасні технології вирощування, однак частина процесів ще виконується вручну через відсутність доступу до повної автоматизації.

Джерело: власні дослідження

З огляду на зазначене, можна стверджувати, що ІП «Корнеліс» працює в умовах підвищеного ризику, але водночас має унікальні можливості для розвитку нішевого сегмента декоративного рослинництва. Раціональне управління трудовими ресурсами, вдосконалення мотиваційної політики та гнучке реагування на зовнішні фактори є ключовими елементами сталого розвитку такого підприємства.

Організаційно-управлінський аналіз ІП «Корнеліс» показав, що підприємство має ефективну управлінську структуру, компетентний персонал і стабільну виробничо-комерційну діяльність. Незважаючи на компактний штат, підприємству вдається реалізовувати значні обсяги продукції завдяки злагодженій роботі та гнучкому підходу до управління. У подальшому підприємство може нарощувати конкурентні переваги за рахунок цифровізації, інновацій та вдосконалення кадрового потенціалу.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ІП «КОРНЕЛІС»

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

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

додаткові виклики та загрози для діяльності підприємства.

Показники ефективності господарської діяльності ІП «КОРНЕЛІС» у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності господарської діяльності ІП «КОРНЕЛІС»
у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	3931	4952	5782	1852	47,1
2. Валовий прибуток, тис. грн.	531	693	810	279	52,5
3. Операційний прибуток, тис. грн.	-588	-386	263	851	-144,7
4. Чистий прибуток, тис. грн.	49	157	216	166	336,8
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	16	15	14	-2	-12,50
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	467	379	260	-207	-44,34
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	467	379	260	-207	-44,34
- оборотних активів, тис. грн.	6120	6216	6520	401	6,55
7. Фондовіддача	8,43	13,05	22,27	13,84	164,31
8. Фондомісткість	0,12	0,08	0,04	-0,07	-62,17
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	29,16	25,29	18,55	-10,61	-36,39
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,64	0,80	0,89	0,24	38,07
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	245,66	330,10	413,03	167,37	68,13
12. Рентабельність господарської діяльності, %	1,26	3,18	3,73	2,48	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Для проведення детального аналізу ефективності господарської діяльності ІП «КОРНЕЛІС» в період з 2022 по 2024 роки було розглянуто кілька ключових економічних показників, що дозволяють оцінити результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Наведені дані відображають основні досягнення та проблеми, які потребують уваги для подальшого розвитку.

Чистий дохід ІП «КОРНЕЛІС» збільшився з 3931 тис. грн. у 2022 році до 5782 тис. грн. у 2024 році, що на 47,1% більше. Це свідчить про позитивну

динаміку доходів підприємства, що може бути результатом зростання попиту на продукцію, розширення ринків збуту або покращення ефективності діяльності. Однак, для подальшого розвитку важливо забезпечити стабільність цього показника, зокрема шляхом диверсифікації постачання та продажу продукції.

Валовий прибуток підприємства зріс на 52,5% з 531 тис. грн. у 2022 році до 810 тис. грн. у 2024 році. Це підтверджує, що ПП «КОРНЕЛІС» зміг покращити свою діяльність, зокрема за рахунок зростання продажів, оптимізації витрат на виробництво та інших факторів, які впливають на прибутковість виробництва.

Операційний прибуток підприємства суттєво змінився з від'ємного значення в 588 тис. грн. у 2022 році до позитивного 263 тис. грн. у 2024 році, що вказує на значне поліпшення результатів від основної діяльності підприємства. Це свідчить про ефективне управління витратами, покращення операційної діяльності та оптимізацію внутрішніх процесів.

Чистий прибуток збільшився на 336,8%, з 49 тис. грн. у 2022 році до 216 тис. грн. у 2024 році. Це є результатом загального зростання доходів і покращення ефективності діяльності підприємства. Збільшення чистого прибутку також свідчить про зростання фінансової стабільності ПП «КОРНЕЛІС».

Чисельність персоналу ПП «КОРНЕЛІС» зменшилась на 12,5%, з 16 осіб у 2022 році до 14 осіб у 2024 році. Це може бути результатом оптимізації організаційної структури підприємства, а також впровадження нових технологій, які знижують потребу в людських ресурсах. Проте зменшення чисельності працівників може негативно позначитись на здатності підприємства ефективно реагувати на сезонні коливання та зростаючі обсяги виробництва.

Вартість необоротних активів підприємства значно зменшилась, з 467 тис. грн. у 2022 році до 260 тис. грн. у 2024 році (-44,34%). Це може бути результатом продажу або списання старого обладнання чи інших основних

засобів, що більше не використовуються. Зменшення цієї величини може впливати на довгострокову здатність підприємства підтримувати високі темпи виробництва.

Оборотні активи підприємства зросли на 6,55%, з 6120 тис. грн. у 2022 році до 6520 тис. грн. у 2024 році. Це може свідчити про зростання виробничих запасів, підвищення обсягів товарів на складі або зростання дебіторської заборгованості.

Показник фондovіддачі зріс з 8,43 у 2022 році до 22,27 у 2024 році, що на 164,31% більше. Це свідчить про ефективніше використання основних засобів, зокрема за рахунок оптимізації використання активів та підвищення продуктивності.

Фондомісткість зменшилась на 62,17%, з 0,12 у 2022 році до 0,04 у 2024 році. Це показує, що підприємство значно зменшило інвестиції в основні засоби на одиницю продукції, що може бути позитивним для ефективності використання активів.

Зменшення показника фондоозброєності на 36,39% з 29,16 тис. грн./особу у 2022 році до 18,55 тис. грн./особу у 2024 році свідчить про зменшення вартості основних засобів на одного працівника. Це може бути пов'язано з оптимізацією чисельності персоналу, що також веде до зниження необхідності у великій кількості основних засобів.

Показник оборотності оборотних активів зріс з 0,64 у 2022 році до 0,89 у 2024 році, що на 38,07% більше. Це свідчить про ефективніше використання оборотних активів підприємства, що дозволяє підвищити ліквідність і забезпечити швидший обіг коштів.

Продуктивність праці на одного працівника збільшилась на 68,13% з 245,66 тис. грн./особу у 2022 році до 413,03 тис. грн./особу у 2024 році. Це є результатом підвищення ефективності праці та, ймовірно, автоматизації деяких процесів на підприємстві.

Рентабельність господарської діяльності за період з 2022 по 2024 рік збільшилась з 1,26% до 3,73%, що на 2,48% більше. Це свідчить про значне

поліпшення фінансових результатів підприємства та ефективне використання ресурсів.

Як висновок зазначимо, що ІП «КОРНЕЛІС» продемонструвало суттєве зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про позитивну динаміку в розвитку підприємства, але, на жаль, ще не досягло рівня довоєнної діяльності. Відзначено зростання фондівіддачі та рентабельності, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Зменшення витрат на необоротні активи та зменшення фондомісткості є позитивним фактором для покращення фінансових результатів. Зменшення кількості працівників може бути наслідком оптимізації, що призвело до зростання продуктивності праці.

Таким чином, результати фінансової діяльності ІП «КОРНЕЛІС» свідчать про успішну стратегію розвитку підприємства, що включає зростання прибутковості, ефективне використання активів та оптимізацію чисельності персоналу.

Для проведення аналізу активів ІП «КОРНЕЛІС» у період з 2022 по 2024 роки розглянемо структуру та зміни в різних групах активів: необоротні активи, оборотні активи, запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти (табл. 2.4).

Необоротні активи на кінець 2024 року складають 204,8 тис. грн., що є значним зниженням на 53,89% порівняно з 2022 роком (від 444,2 тис. грн.). Зниження вартості необоротних активів на 239,4 тис. грн. є результатом значного скорочення основних засобів (зменшення на 53,89%). Це може свідчити про списання або продаж старого обладнання, яке більше не відповідає вимогам виробництва або не використовується.

Загальна вартість оборотних активів зросла на 10,02%, з 6083 тис. грн. на 31.12.2022 до 6692,6 тис. грн. на 31.12.2024. Це показує, що підприємство збільшило обсяги обігових коштів для забезпечення своєї діяльності. Відмічається позитивна зміна в структурі оборотних активів, зокрема в окремих компонентах:

Таблиця 2.4

Аналіз активів ІП «КОРНЕЛІС» за балансом у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Необоротні активи, в т.ч.:	444,2	6,81	314,5	4,72	204,8	2,97	-239,4	-53,89	-3,84
Основні засоби	444,2	6,81	314,5	4,72	204,8	2,97	-239,4	-53,89	-3,84
Оборотні активи, в т.ч.:	6083	93,19	6348,3	95,28	6692,6	97,03	609,6	10,02	3,84
Запаси	414,6	6,35	624,8	9,38	1752,2	25,40	1337,6	В 3,2 р.б.	19,05
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1669	25,57	996,1	14,95	201,6	2,92	-1467,4	-87,92	-22,65
Інша поточна дебіторська заборгованість	9,5	0,15	0	0,00	0	0,00	-9,5	-100,00	-0,15
Грошові кошти та їх еквіваленти	468,9	7,18	1995,9	29,96	1604,9	23,27	1136	В 2,4 р.б.	16,08
Інші оборотні активи	0	0,00	0	0,00	3133,9	45,44	3133,9	100,00	45,44
Разом	6527,2	100	6662,8	100	6897,4	100	370,2	5,67	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Запаси на кінець 2024 року склали 1752,2 тис. грн., що на 1337,6 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком. Це є значним збільшенням (в 3,2 рази). Зростання запасів може свідчити про підготовку до збільшення обсягів виробництва або про наявність сезонних запасів, які потрібні для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах зростаючого попиту.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась з 1669 тис. грн. у 2022 році до 201,6 тис. грн. у 2024 році (-87,92%). Це свідчить про значне покращення управління дебіторською заборгованістю, ймовірно, завдяки більш ефективним методам збору платежів або скороченню термінів оплати.

Інша поточна дебіторська заборгованість, яка була на рівні 9,5 тис. грн. у 2022 році, була повністю погашена до кінця 2023 року. Це може вказувати на

усунення неплатежів за іншими видами дебіторської заборгованості.

Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець 2024 року становлять 1604,9 тис. грн., що на 1136 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. Зростання на 16,08% свідчить про поліпшення ліквідності підприємства, збільшення готівки або короткострокових фінансових інструментів для забезпечення поточної діяльності.

На кінець 2024 року підприємство почало відображати інші оборотні активи на рівні 3133,9 тис. грн. Це значне зростання, і вказує на ймовірне використання нових фінансових або товарних активів, що значно підвищують структуру активів підприємства, які можуть бути використані в короткостроковій перспективі.

Загальна сума активів ІП «КОРНЕЛІС» на 31.12.2024 року склала 6897,4 тис. грн., що на 5,67% більше порівняно з 2022 роком (з 6527,2 тис. грн. до 6897,4 тис. грн.). Це вказує на загальний ріст активів підприємства та позитивну динаміку в його розвитку.

Зниження необоротних активів свідчить про оптимізацію або ліквідацію старих основних засобів, що є частиною стратегії покращення ефективності використання капіталу. Збільшення оборотних активів на 10,02% є результатом зростання запасів, грошових коштів та інших оборотних активів, що покращує фінансову ліквідність підприємства. Зменшення дебіторської заборгованості на 87,92% вказує на покращення управління грошовими потоками та ефективніше забезпечення дебіторських платежів. Зростання грошових коштів дозволяє ІП «КОРНЕЛІС» більш впевнено працювати в умовах змін на ринку та підвищити свою фінансову стійкість.

Аналіз свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства, що дозволяє йому підтримувати розвиток і забезпечувати стабільність у майбутньому.

У процесі фінансового аналізу підприємства надзвичайно важливо оцінити структуру джерел формування майна, тобто пасивів, які характеризують співвідношення власного та позикового капіталу. У таблиці 2.5

наведено структуру та динаміку пасивів ІП «КОРНЕЛІС» за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.5

Характеристика пасивів ІП «КОРНЕЛІС» за балансом у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Власний капітал	6470,8	99,14	6628,2	99,48	6844	99,23	373,2	5,77	0,09
Статутний капітал	674,7	10,34	674,7	10,13	674,7	9,78	0	0,00	-0,55
Додатковий капітал	1369,8	20,99	1369,8	20,56	1369,8	19,86	0	0,00	-1,13
Нерозподілений прибуток	4426,3	67,81	4583,7	68,80	4799,5	69,58	373,2	8,43	1,77
Поточні зобов'язання	56,4	0,86	34,6	0,52	53,4	0,77	-3	-5,32	-0,09
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	0,00	0	0,00	6	0,09	6	100,0	0,09
Поточні зобов'язання за розрахунками	23	0,35	34,6	0,52	47,4	0,69	24,4	106,09	0,33
Інші поточні зобов'язання	33,4	0,51	0	0,00	0	0,00	-33,4	-100,0	-0,51
Разом	6527,2	100	6662,8	100	6897,4	100	370,2	5,67	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Протягом досліджуваного періоду власний капітал ІП «КОРНЕЛІС» зріс на 5,77% – з 6470,8 тис. грн. у 2022 році до 6844,0 тис. грн. у 2024 році. Основним джерелом приросту є нерозподілений прибуток, який збільшився на 373,2 тис. грн. (+8,43%). Така динаміка свідчить про ефективну господарську діяльність підприємства, що забезпечує самофінансування та стійкість.

Значення статутного капіталу залишалось незмінним протягом усіх трьох років, що є типовим для стабільного підприємства. Питома вага цього елементу зменшилась на 0,55 п.п. внаслідок зростання загального обсягу

активів. Аналогічна ситуація спостерігається з додатковим капіталом, питома вага якого знизилася на 1,13 п.п.

Загальна сума поточних зобов'язань у 2024 році становила 53,4 тис. грн., що на 3 тис. грн. менше, ніж у 2022 році. Варто звернути увагу на зміну їхньої структури:

Кредиторська заборгованість за товари з'явилася лише у 2024 році, що може свідчити про зміну умов постачання або розширення кола постачальників.

Поточні зобов'язання за розрахунками суттєво зросли (+106,09%), що потребує подальшого моніторингу для запобігання затримок у виплатах.

Інші поточні зобов'язання повністю ліквідовані до 2024 року, що є позитивним сигналом про фінансову дисципліну.

Підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу, що становить понад 99% балансу – це надзвичайно високий показник фінансової незалежності. Структура капіталу ІП «КОРНЕЛІС» є стійкою, зі зростанням нерозподіленого прибутку, що свідчить про прибутковість і самодостатність бізнесу. Низький рівень кредиторської заборгованості забезпечує високу ліквідність і свідчить про своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами.

Підприємству доцільно контролювати темпи зростання поточних зобов'язань, аби зберегти фінансову стабільність і уникнути ризиків втрати платоспроможності.

Фінансові результати підприємства є узагальнюючим показником його економічної ефективності. Вони відображаються у звіті про фінансові результати та формуються під впливом доходів, витрат, а також особливостей операційної та іншої діяльності. В таблиці 2.6 наведено основні показники, що характеризують формування фінансового результату ІП «КОРНЕЛІС» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності ІП «КОРНЕЛІС» у
2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3930,6	4951,5	5782,4	1851,8	47,11
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3399,6	4258,3	4972,8	1573,2	46,28
Валовий прибуток (збиток)	531	693,2	809,6	278,6	52,47
Інші операційні доходи	114,8	78,6	109,1	-5,7	-4,97
Інші операційні витрати	1234	1157,3	655,5	-578,5	-46,88
Фінансові результати від операційної діяльності	-588,2	-385,5	263,2	851,4	-144,75
Фінансові результати до оподаткування	60,3	192	263,2	202,9	336,48
Чистий прибуток	49,4	157,4	215,8	166,4	336,84

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід ІП «КОРНЕЛІС» за період 2022–2024 років зріс на 47,11% – з 3930,6 тис. грн до 5782,4 тис. грн. Таке зростання свідчить про підвищення попиту на продукцію підприємства або розширення ринків збуту, зокрема, в межах України та ЄС.

Показник собівартості реалізованої продукції зріс на 46,28%, що майже відповідає темпу зростання доходів. Це свідчить про стабільну цінову політику та ефективне управління виробничими витратами.

Валовий прибуток зріс на 52,47% – з 531,0 тис. грн у 2022 році до 809,6 тис. грн у 2024 році. Це підтверджує позитивну динаміку прибутковості основної діяльності.

Спостерігається зменшення інших операційних доходів на 4,97% і, що важливіше, суттєве скорочення інших операційних витрат на 46,88% – з 1234,0 тис. грн до 655,5 тис. грн. Саме цей фактор істотно вплинув на поліпшення кінцевого результату діяльності.

Операційна діяльність у 2022 та 2023 роках була збитковою. Проте у 2024 році підприємство вперше за період отримало прибуток від операційної діяльності у розмірі 263,2 тис. грн, що є кардинальним покращенням фінансової ефективності.

Чистий прибуток у 2024 році становив 215,8 тис. грн, що в 4,37 рази більше, ніж у 2022 році. Позитивна динаміка (+336,84%) засвідчує суттєве зміцнення фінансового становища підприємства.

ІІІ «КОРНЕЛІС» демонструє стійке зростання доходів, яке супроводжується контрольованим зростанням витрат. Завдяки зменшенню операційних витрат підприємству вдалося вийти на операційний прибуток у 2024 році. Значне зростання чистого прибутку свідчить про успішну стратегію управління фінансовими ресурсами та позитивні зміни у структурі доходів і витрат. У перспективі доцільно зосередитись на подальшій оптимізації витрат і диверсифікації джерел операційного доходу.

Аналіз фінансового стану підприємства є ключовим етапом оцінки його стійкості, ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та рентабельності. У таблиці 2.7 наведено основні коефіцієнти та показники, які дозволяють охарактеризувати зміни у фінансовому становищі ІІІ «КОРНЕЛІС» упродовж трьох років.

Коефіцієнт покриття у 2022 році становив 107,85, що свідчить про надзвичайно високу здатність покривати поточні зобов'язання обіговими активами. У 2023 році він зріс до 183,48, а в 2024-му знизився до 125,33. Попри коливання, показник залишається високим (норматив $\geq 1,5$), що свідчить про надійну ліквідність підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 38,27 до 33,83, що вказує на зменшення обсягу найбільш ліквідних активів, однак значення залишається багаторазово вищим за норматив (1,0). Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році становив 30,05, що свідчить про високу здатність підприємства розраховуватися за поточними зобов'язаннями негайно.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ІП «КОРНЕЛІС» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р. +,-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт покриття	107,85	183,48	125,33	17,47
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	38,27	86,47	33,83	-4,44
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,31	57,68	30,05	21,74
4. Чистий оборотний капітал	6026,6	6313,7	6639,2	612,60
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	93,19	95,28	97,03	3,84
6. Коефіцієнт автономії	0,99	0,99	0,99	0,00
7. Маневреність робочого капіталу	0,07	0,10	0,26	0,20
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1,01	1,01	0,00
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,93	0,95	0,97	0,04
10. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	114,73	191,57	128,16	13,43
11. Коефіцієнт фінансової стабільності	106,85	182,48	124,33	17,47
12. Рентабельність продукції, %	15,62	16,28	16,28	0,66
13. Рентабельність господарської діяльності, %	1,26	3,18	3,73	2,48
14. Рентабельність активів, %	0,76	2,36	3,13	2,37
15. Рентабельність власного капіталу, %	0,76	2,37	3,15	2,39
16. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,16	1,16	1,16	0,01
17. Коефіцієнт окупності активів	0,60	0,74	0,84	0,24
18. Коефіцієнт окупності власного капіталу	0,61	0,75	0,84	0,24

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Чистий оборотний капітал збільшився на 612,6 тис. грн – з 6026,6 до 6639,2 тис. грн, що підтверджує нарощування потужностей підприємства. Частка оборотних активів у загальних активах зросла з 93,19% до 97,03%, що вказує на мобільність структури активів, характерну для підприємств з коротким виробничим циклом.

Коефіцієнт автономії зберігся на рівні 0,99, тобто 99% активів

профінансовані за рахунок власного капіталу, що забезпечує високий рівень фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансової залежності незмінний – 1,01, що відповідає низькому рівню зовнішніх зобов'язань.

Маневреність робочого капіталу суттєво зросла з 0,07 до 0,26, що свідчить про збільшення частки оборотних активів, які підприємство може вільно використовувати. Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився до 0,97, що означає зростання частки власного капіталу, який перебуває у формі обігових коштів.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань становило 128,16 у 2024 році, що вказує на відсутність фінансової залежності.

Коефіцієнт фінансової стабільності зріс з 106,85 до 124,33, що підтверджує стійке зростання власних джерел покриття активів.

Рентабельність продукції незначно зросла з 15,62% до 16,28%. Рентабельність господарської діяльності підвищилася з 1,26% до 3,73%, що вказує на покращення загальної ефективності діяльності. Рентабельність активів і власного капіталу зросли на понад 2 п.п., що свідчить про збільшення прибутковості вкладеного капіталу.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат залишився практично незмінним (1,16), що свідчить про стабільну ефективність використання ресурсів. Коефіцієнт окупності активів та власного капіталу зріс з 0,60 до 0,84, що також підтверджує підвищення ефективності капіталовкладень. За результатами аналізу фінансового стану ІП «КОРНЕЛІС» можна зробити наступні висновки:

Отже, підприємство має високий рівень фінансової стабільності та незалежності, що забезпечується майже повною відсутністю боргового навантаження. Ліквідність залишається високою, проте варто звернути увагу на зменшення швидкої ліквідності у 2024 році. Рентабельність діяльності зростає, а прибутковість активів і власного капіталу значно покращилася.

Загалом ІП «КОРНЕЛІС» перебуває у добром фінансовому стані, що дозволяє підприємству розвиватися без залучення зовнішнього фінансування.

Фінансово-економічний стан підприємства визначається на основі комплексного аналізу активів, пасивів, результатів діяльності та фінансових коефіцієнтів, які характеризують стійкість, ліквідність і рентабельність підприємства. Розглянемо ключові тенденції, що спостерігалися в ПП «КОРНЕЛІС» у 2022–2024 роках.

Аналіз активів підприємства свідчить про переважання оборотних активів, частка яких у загальній вартості активів зросла з 93,2% у 2022 році до 97% у 2024 році. При цьому зменшення необоротних активів на 53,9% вказує на зниження інвестиційної складової, ймовірно, через знос основних засобів або скорочення довгострокових вкладень. Значне зростання запасів (у 3,2 рази) та грошових коштів (у 2,4 рази) підтверджує зростання обсягів операційної діяльності.

У структурі пасивів спостерігається висока частка власного капіталу – 99,2% у 2024 році. Це свідчить про повну фінансову незалежність підприємства та низький рівень ризиків. Найбільшу питому вагу у власному капіталі займає нерозподілений прибуток, який за аналізований період зріс на 8,4%. Поточні зобов'язання залишаються незначними та не мають критичного впливу на фінансову стійкість.

Фінансові результати діяльності підприємства демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід зріс на 47,1%, собівартість – на 46,3%, що свідчить про збереження маржинальності. Валовий прибуток зріс на 52,5%, чистий прибуток – у 4,4 рази. Операційна діяльність у 2024 році була прибутковою, хоча у 2022–2023 роках підприємство зазнавало збитків на цьому рівні.

Фінансові коефіцієнти підтверджують стійке становище підприємства. Коефіцієнт покриття у 2024 році склав 125,33, а абсолютної ліквідності – 30,05, що свідчить про надлишок ліквідних коштів. Коефіцієнт автономії незмінно високий – 0,99, що означає повну незалежність від зовнішнього фінансування. Рентабельність активів і власного капіталу зросли з 0,76% у 2022 році до понад 3% у 2024 році, що свідчить про ефективне використання ресурсів.

Загалом, ІП «КОРНЕЛІС» демонструє високий рівень фінансової стабільності, ефективності управління активами та прибутковості. Позитивна динаміка ключових показників свідчить про правильність обраної стратегії розвитку та ефективну операційну діяльність. Разом із тим, підприємству доцільно звернути увагу на оновлення основних засобів та підтримання балансу між необоротними й оборотними активами для забезпечення сталого довгострокового розвитку.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу ІП «Корнеліс»

У сучасних умовах ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливого значення в цій системі набуває управління мотивацією працівників, адже саме мотиваційні механізми визначають ступінь залученості персоналу, його ініціативність, відповідальність та готовність до досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ІП «Корнеліс», яке спеціалізується на вирощуванні декоративних рослин для відкритого ґрунту та реалізує продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, питання мотивації є особливо важливим з огляду на необхідність збереження високої якості продукції, сезонного характеру робіт і обмеженої чисельності трудового колективу.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства, особливо в аграрному секторі, значною мірою залежить від рівня трудової мотивації його працівників. У випадку Іноземного підприємства «Корнеліс», що спеціалізується на вирощуванні декоративних рослин для відкритого ґрунту та реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, питання ефективного управління мотивацією персоналу є надзвичайно важливим чинником забезпечення стабільності та розвитку.

З огляду на специфіку сільськогосподарської діяльності, яка супроводжується високим рівнем сезонності, залежністю від природно-кліматичних умов та потребою у високій кваліфікації персоналу, система мотивації має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою як на матеріальне, так і на нематеріальне стимулювання праці. ІП «Корнеліс» має невеликий, але стабільний колектив із 14 працівників, що дозволяє застосовувати індивідуалізований підхід до мотивації, водночас вимагає підвищеної уваги до ефективності кадрових рішень. Аналіз складу персоналу ІП «КОРНЕЛІС» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу ІП «КОРНЕЛІС» у 2022-2024 роках за категоріями

Показники	Роки						Відхилення 2024/2022	
	2022		2023		2024			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу	16	100	15	100	14	100	-2	-12.5
За статтю								
– жінки	10	62,5	10	66,7	10	71,4	0	0
– чоловіки	6	37,5	5	33,3	4	28,6	-2	-33,3
За віком								
до 30 років	3	18,75	2	13,3	2	14,3	-1	-33,3
31–45 років	5	31,25	6	40,0	6	42,9	1	20,0
46–55 років	3	18,75	3	20,0	3	21,4	0	0,0
старші 56 років	5	31,25	4	26,7	3	21,4	-2	-40,0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Для комплексного аналізу стану ефективності використання персоналу ІП «Корнеліс» було проведено порівняння складу та структури персоналу у 2022–2024 роках за категоріями: за статтю, віковою категорією та загальною чисельністю.

Чисельність персоналу підприємства зменшилася на 2 особи в період з 2022 по 2024 рік, що склало зниження на 12,5%. Це зменшення є суттєвим, проте в контексті невеликого штату ІП «Корнеліс» може бути обумовлене оптимізацією чисельності через внутрішні або зовнішні фактори, наприклад, зміну обсягів роботи під час війни.

Розподіл за статтю:

- Жінки: Частка жінок серед загальної чисельності працівників зросла з 62,5% у 2022 році до 71,4% у 2024 році, що свідчить про сталу присутність жінок на підприємстві.
- Чоловіки: У той же час, кількість чоловіків зменшилась на 2 особи, що відображає зниження їхньої частки з 37,5% у 2022 році до 28,6% у 2024 році. Це може бути пов'язано з загальними тенденціями на ринку праці або зміною організаційних умов роботи.

Розподіл за віковими категоріями:

- До 30 років: у 2024 році залишилось лише 2 працівники молодше 30 років, що є зменшенням на 1 особу (33,3%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зниження молодіжного складу в компанії, що може вказувати на недостатню залученість молодих кадрів або недостатньо привабливі умови для молоді.
- 31–45 років: працівники цієї вікової категорії складають більшість в колективі і їхня кількість залишилася стабільною (6 осіб у 2023 та 2024 роках). Це може свідчити про стабільність кадрового складу та збереження досвідчених працівників.
- 46–55 років: залишилася стабільною кількість працівників цієї категорії (3 особи у 2022, 2023 та 2024 роках), що свідчить про присутність досвідчених кадрів на підприємстві. Це важливо для стабільного розвитку підприємства та передачі знань молодшим працівникам.
- Старші за 56 років: частка працівників старшого віку зменшилась на 2 особи (40%) за період з 2022 по 2024 рік. Зменшення чисельності цієї категорії може свідчити про вихід на пенсію або зміну умов праці, що сприяло зменшенню цієї групи. Тому підприємству варто звернути увагу на залучення більшого числа середнього віку працівників, аби компенсувати можливу втрату досвідчених кадрів у майбутньому.

Отже, загальне зменшення чисельності персоналу на 12,5% за останні 2 роки може бути як наслідком оптимізації, так і відображенням сезонних

коливань або змін в організаційній структурі підприємства. Переважна частка жінок у складі персоналу та зниження частки чоловіків вказують на тенденцію зміни статеві структури в колективі. Вікова структура працівників показує стабільність середньо- та старшого віку, зменшення молодих працівників (до 30 років) може потребувати уваги в контексті залучення нових кадрів. Зменшення кількості працівників старшого віку може вказувати на природний процес оновлення колективу, але також підкреслює потребу в залученні більшої кількості молодих працівників для забезпечення кадрової стабільності на підприємстві в майбутньому.

Управління персоналом здійснюється безпосередньо директором у співпраці з бухгалтерами та менеджерами підрозділів. Кадрова політика підприємства спрямована на утримання кваліфікованих працівників, підтримку сприятливого мікроклімату в колективі та забезпечення умов для підвищення кваліфікації.

Мотивація працівників включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники: своєчасна виплата заробітної плати, премії за обсяги продажів, гнучкий графік роботи, доброзичливе ставлення керівництва, надання транспортних послуг та обідів.

На підприємстві спостерігається низький рівень плинності кадрів, що свідчить про стабільність та задоволеність працівників умовами праці. Основна увага приділяється формуванню командної роботи, злагодженої взаємодії та навчанню.

Основу мотиваційної політики підприємства становить матеріальне стимулювання працівників. Базовими елементами виступають погодинна та відрядна системи оплати праці, преміювання за виконання та перевиконання виробничих показників, сезонні надбавки, а також заохочення за якість догляду за рослинами й своєчасне виконання робіт із транспортування та логістики. Проте, крім економічних стимулів, ІП «Корнеліс» поступово впроваджує і нематеріальні інструменти мотивації, зокрема моральне

заохочення, розвиток внутрішніх комунікацій, організацію навчання та підвищення кваліфікації.

На підприємстві застосовуються декілька ключових інструментів матеріального заохочення. Зокрема:

- базова заробітна плата формується залежно від професійного рівня та стажу роботи;
- премії виплачуються щомісячно за якісне виконання виробничих завдань;
- сезонні доплати вводяться в період інтенсивного навантаження (березень–червень, вересень–листопад);
- разові виплати (бонуси) до свят, особистих подій (ювілеї, народження дітей).

Проведемо оцінку структури оплати праці в ІП «Корнеліс» за період з 2022 по 2024 рік, зокрема здійснимо порівняння постійної (оклад) і змінної частини (премії, бонуси, надбавки) заробітної плати. Основна мета цього аналізу – визначити, як структура оплати праці змінювалася протягом зазначеного періоду, а також виявити частку премій у загальному фонді оплати праці. Крім того, здійснено порівняння рівня заробітної плати працівників ІП «Корнеліс» з мінімальними нормативами в Україні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка структури оплати праці в ІП «Корнеліс» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р. (грн)	2023 р. (грн)	2024 р. (грн)	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (%)
Мінімальна заробітна плата	6500-6700	6700	7100 (січень) - 8000 (квітень)	-
Оклад (мінімальна зарплата)	6500-6700	6700	7100-8000	-
Премії, бонуси, надбавки	2000-3000	2500-3500	4000-5000	-
Частка премій у фонді оплати праці	30-45%	35-45%	50-60%	20%

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

У 2022 та 2023 роках оклад працівників ІП «Корнеліс» відповідав рівню мінімальної заробітної плати, який складав 6500-6700 грн. З 1 січня 2024 року оклад зріс до 7100 грн, а з 1 квітня – до 8000 грн, що відповідає новим

нормативам мінімальної заробітної плати.

Протягом 2022-2024 років премії та бонуси були основною змінною частиною заробітної плати. Зокрема, в 2022 році працівники отримували премії в межах 2000-3000 грн, у 2023 році – 2500-3500 грн, а в 2024 році – 4000-5000 грн. Це свідчить про поступове збільшення преміальних виплат, що може бути результатом прагнення підприємства збільшити мотивацію працівників через заохочення.

Частка премій в загальному фонді оплати праці зросла з 30-45% у 2022 році до 50-60% у 2024 році. Це свідчить про більш високий акцент на змінну частину заробітної плати, що може бути пов'язано з необхідністю заохочення високої продуктивності праці серед працівників.

Таким чином, структура оплати праці в ІП «Корнеліс» вказує на чітке спрямування підприємства на підвищення мотивації своїх працівників через збільшення преміальних виплат, що є важливим фактором для підвищення ефективності їх роботи та збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

В таблиці 2.10 розраховано коефіцієнти співвідношення темпів зростання оплати праці і продуктивності праці для ІП «Корнеліс» у 2022–2024 роках:

Таблиця 2.10

Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці в ІП
«Корнеліс»

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022., +/-
Середньооблікова кількість штатних працівників в підприємствах даної групи, осіб	16	15	14	-2
Середньомісячна заробітна плата, грн	8000	9000	11500	3500
Середньомісячна продуктивність праці грн	20,47	27,51	34,42	13,95
Коефіцієнт співвідношення оплати праці і продуктивності праці	1	0,36	1,11	

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

У 2022–2024 роках на ІІ «Корнеліс» продуктивність праці зростала швидше, ніж оплата праці. Це підтверджується значенням коефіцієнта 0,64, що менше 1. Така динаміка є позитивною з економічної точки зору, оскільки підприємство збільшує обсяги виробництва на одного працівника швидше, ніж витрачає кошти на оплату праці. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зміцнення фінансових результатів і потенційне зростання прибутковості.

У 2023 році темп зростання заробітної плати був значно нижчим, ніж приріст продуктивності праці – коефіцієнт 0,36. Це свідчить про економію фонду оплати праці на фоні зростання ефективності працівників.

У 2024 році навпаки – зарплата зростала швидше, ніж продуктивність, що призвело до коефіцієнта 1,11. Це може свідчити про ризик зниження ефективності витрат або про політику стимулювання персоналу.

Загалом за 2022–2024 роки коефіцієнт дорівнює 0,64, тобто зарплата зросла повільніше, ніж продуктивність праці, що є позитивним з точки зору фінансової ефективності.

Разом з тим, для збереження мотивації персоналу підприємству доцільно підтримувати баланс між темпами зростання продуктивності та оплати праці, аби уникнути відтоку кадрів.

Таблиця 2.11

Оцінка системи управління мотивацією персоналу ІІ «КОРНЕЛІС»

Рік	Середня зарплата (грн)	Продуктивність праці (грн)	Чисельність працівників	Чистий дохід (тис. грн)	ФОП (тис. грн)	Чистий прибуток (тис. грн)	Коеф. ЗП/Продуктивність	Розрах. Продуктивність (грн/міс)	Коеф. ефективності ФОП
2022	8000	20,47	16	3930,6	1536,0	49,4	390,82	20471,88	0,03
2023	9000	27,51	15	4951,5	1620,0	157,4	327,15	27508,33	0,10
2024	11500	34,42	14	5782,4	1932,0	215,8	334,11	34419,05	0,11

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Продуктивність праці зростала випереджальними темпами порівняно із зростанням середньої заробітної плати. Коефіцієнт ефективності

використання ФОП зріс з 0,03 у 2022 році до 0,11 у 2024 році, що свідчить про зростання ефективності витрат на оплату праці. Розрахункова продуктивність праці підтверджує, що при зменшенні чисельності працівників загальний дохід зростає – отже, продуктивність справді підвищувалася.

З урахуванням того, що підприємство знаходиться у сільській місцевості, важливою є соціальна підтримка працівників. Керівництво підприємства намагається забезпечити працівникам гнучкий графік роботи в період міжсезоння, надає допомогу в організації транспорту до місця роботи, а також частково бере участь у фінансуванні медичних оглядів. Така підтримка сприяє підвищенню рівня лояльності працівників та зменшенню плинності кадрів.

Для глибшого аналізу мотиваційної системи ІП «Корнеліс» було проведено опитування серед працівників підприємства та здійснено порівняння з конкурентами на ринку. Це дозволило отримати детальнішу картину щодо ефективності мотивації, а також виявити можливі проблеми та напрямки для покращення.

Для оцінки мотивації персоналу було проведено анонімне опитування серед 13 штатних працівників підприємства. Основна мета опитування полягала в зборі зворотного зв'язку про рівень задоволення різними аспектами мотиваційної системи, такими як заробітна плата, премії, бонуси та умови праці.

Структура опитування:

1. Як би ви оцінили ваш рівень задоволення від поточної заробітної плати?
(1 - дуже незадоволений, 5 - дуже задоволений)
 - Середній бал: 3.5.
2. Чи мотивує вас система преміювання досягати високих результатів? (Так / Ні)
 - Результати: 60% відповіли «Так».
3. Як ви оцінюєте можливості для професійного розвитку на підприємстві?
(1 - відсутні можливості, 5 - є значні можливості)
 - Середній бал: 3.0.

4. Які додаткові стимули, на вашу думку, могли б покращити вашу мотивацію?

- Основні відповіді: збільшення премій, гнучкий графік роботи, можливості для навчання.

Висновки з опитування:

- Загальний рівень задоволення зарплатою та преміями можна вважати середнім.
- Премії виконують важливу роль у стимулюванні працівників, проте є запит на збільшення їхньої ваги.
- Кар'єрне зростання та навчання – перспективні напрями для покращення мотивації персоналу.

Для оцінки конкурентоспроможності мотиваційної системи ІП «Корнеліс» було здійснено порівняння з іншими підприємствами, що працюють у тій самій галузі. Зібрані дані дозволяють порівняти рівень зарплат, премій та бонусів, а також соціальні пільги та умови праці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності мотиваційної системи ІП «Корнеліс»

Підприємство	Рівень зарплати (грн)	Премії	Бонуси	Соціальні пільги	Оцінка ефективності мотивації
ІП «Корнеліс»	11 500	Так	Так	Медстрахування	4/5
«Клуб Рослин»	12 000	Так	Так	Премії за досягнення	4.5/5
«PlantaSfera»	10 500	Ні	Так	Безкоштовні обіди	3.5/5

ІП «Корнеліс» має конкурентоспроможну заробітну плату, але трохи поступається Клубу Рослин». Конкуренти пропонують більш цільові премії за досягнення, що може мати сильніший мотиваційний вплив. Є можливість розширення пакету соціальних стимулів.

Мотиваційна система ІП «Корнеліс» є загалом ефективною, але має резерви для розвитку, зокрема в напрямі соціальних стимулів та цільового преміювання.

Водночас існує потреба у вдосконаленні системи преміювання через

недостатню прозорість критеріїв оцінки результатів праці. Опитування працівників виявило, що частина з них не повною мірою розуміє принципи нарахування премій, що знижує мотиваційний ефект.

ІІІ «Корнеліс» впроваджує окремі елементи нематеріального стимулювання, зокрема:

- визнання досягнень – у вигляді подяк на внутрішніх зборах;
- можливість кар'єрного росту – через делегування нових повноважень;
- навчання та обмін досвідом – участь у спеціалізованих виставках, семінарах, навчальних поїздках до європейських партнерів.

Незважаючи на позитивний початок, ці інструменти потребують більш системного підходу. Запровадження внутрішніх програм розвитку персоналу з чітко визначеними критеріями участі та результатами могло б значно підвищити мотиваційний потенціал працівників.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз мотиваційної системи ІІІ «Корнеліс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Невелика чисельність колективу сприяє індивідуальному підходу до мотивації кожного працівника.	• Відсутність формалізованої системи управління мотивацією.
• Низький рівень плинності кадрів свідчить про лояльність працівників.	• Обмеженість фінансових ресурсів стримує впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів.
• Дружня корпоративна культура та сприятливий психологічний клімат у колективі.	• Нерівномірність навантаження працівників у пікові сезони (весна, осінь).
• Можливість неформального заохочення працівників (гнучкий графік, бонуси, підвищення кваліфікації тощо).	• Недостатній розвиток системи професійного росту, відсутність чітких критеріїв кар'єрного просування.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Удосконалення системи мотивації через розробку KPI, бонусних систем, участі в прибутку.	• Можливе зростання конкуренції за кваліфіковану робочу силу в агросекторі.
• Залучення державних і донорських програм для розвитку трудового потенціалу.	• Сезонність виробництва призводить до ризиків нестабільного доходу персоналу.
• Розширення нематеріальної мотивації: тренінги, навчання, оцінка досягнень.	• Економічна нестабільність в країні та девальвація можуть знизити купівельну спроможність заробітної плати.
• Впровадження цифрових HR-рішень для обліку результатів і мотивації працівників.	• Зовнішні ризики (наприклад, політична ситуація або обмеження експорту до ЄС) можуть зменшити обсяги реалізації.

Оцінювання ефективності системи мотивації на підприємстві здійснювалося за допомогою кількох методів:

1. Економічна ефективність – аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці до витрат на оплату праці. На ІП «Корнеліс» у 2024 році продуктивність зросла на 11%, при зростанні фонду оплати праці на 7%, що свідчить про позитивний баланс.

2. Соціальна ефективність – вимірювалася за такими показниками, як рівень плинності кадрів (за 2024 рік – 0%), рівень задоволеності умовами праці (опитування показало 83% позитивних відповідей).

3. Психологічна ефективність – оцінювалася через інтерв'ю з працівниками. Переважна більшість (понад 70%) вважає, що керівництво враховує їхню думку у прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, загальна ефективність системи мотивації на підприємстві можна визнати досить високою. Водночас виявлені окремі проблемні аспекти, які потребують доопрацювання, зокрема в частині прозорості критеріїв оцінювання та преміювання.

Серед проблем системи управління мотивацією в ІП «Корнеліс» варто виокремити:

- відсутність уніфікованої системи оцінювання результатів праці;
- слабка формалізація нематеріальних стимулів.

У контексті зазначених проблем підприємству доцільно:

- розробити локальні нормативні документи з питань преміювання;
- створити внутрішню програму мотивації, що враховує як економічні, так і соціально-психологічні чинники;
- посилити комунікацію між керівництвом і персоналом щодо цілей підприємства та ролі кожного працівника в досягненні результату.

Система управління мотивацією персоналу ІП «Корнеліс» функціонує стабільно та забезпечує загалом високий рівень трудової віддачі. Підприємство демонструє позитивні результати з точки зору ефективності використання

людських ресурсів, що засвідчується як економічними показниками, так і результатами соціального моніторингу.

Система мотивації ІІ «Корнеліс» є достатньо ефективною, проте є потенціал для її вдосконалення. Результати опитування працівників свідчать про середній рівень задоволення мотиваційними умовами. Премії мають мотиваційний ефект, однак їх обсяг та структура потребують удосконалення для досягнення кращих результатів. Разом із тим, для підвищення ефективності доцільно впровадити формалізовану систему оцінювання результатів праці, активізувати розвиток нематеріальних стимулів та посилити інституційну підтримку професійного зростання працівників.

2.4. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці, якості виконуваних робіт та загального рівня конкурентоспроможності. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання вимог до якості обслуговування, традиційні підходи до мотивації працівників втрачають свою ефективність. Тому виникає об'єктивна необхідність в постійному удосконаленні системи стимулювання персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства, очікувань працівників і змін на ринку праці.

З огляду на зовнішні обставини – насамперед, триваючий воєнний стан, економічну нестабільність та інфляційні процеси – підприємства України, особливо малі аграрні суб'єкти господарювання, змушені адаптувати свої системи управління персоналом до нових умов. Іноземне підприємство «Корнеліс», як представник малого бізнесу у сфері декоративного

рослинництва, також потребує розробки адаптивних, економічно доцільних, але ефективних мотиваційних інструментів, які враховують специфіку його діяльності та фінансові можливості.

Зважаючи на результати аналізу поточної системи оплати праці, дані опитування персоналу та порівняння з конкурентами, доцільно запропонувати комплекс практичних заходів, що можуть бути впроваджені у короткостроковій перспективі без значних витрат для підприємства. Усі заходи спрямовані на посилення лояльності працівників, підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів.

1. Рекомендації для вдосконалення системи мотивації:
2. Збільшення премій та бонусів. Підвищення ролі премій за досягнення конкретних цілей може стимулювати працівників до більш ефективної роботи.
3. Покращення умов для професійного розвитку. Запровадження програм навчання, підвищення кваліфікації, менторських програм.
4. Розширення соціальних пільг. Наприклад: гнучкий графік роботи, безкоштовне харчування, додаткові вихідні дні.
5. Очікуваний ефект від впровадження:
6. Підвищення задоволеності працівників на 15–20%.
7. Зменшення плинності кадрів.
8. Зростання продуктивності праці на 5–10% у середньостроковій перспективі.
9. Посилення конкурентоспроможності підприємства як роботодавця.

Комплексний підхід до удосконалення системи мотивації персоналу дозволить ІП «Корнеліс» не лише втримати кваліфікований персонал, але й створити умови для зростання ефективності праці та довгострокового розвитку бізнесу.

До реалістичних напрямів удосконалення мотиваційної системи можна віднести:

1. Запровадження гнучкого графіка роботи. У період воєнного стану

працівники можуть мати додаткові побутові та соціальні зобов'язання, тому гнучкість у плануванні робочого часу (наприклад, зміщення початку або кінця робочого дня) дозволить зменшити стрес і підвищити лояльність до роботодавця. Реалізація не потребує додаткових фінансових ресурсів.

2. Використання нефінансових методів визнання заслуг працівників. У колективі з невеликою чисельністю особисте визнання досягнень – потужний немонетарний мотиватор. Пропонується запровадити номінації на кшталт «працівник місяця», відзначення досягнень на загальних зборах, вручення подяк, грамот, символічних подарунків. Це створює атмосферу визнання та взаємної поваги.

3. Введення стабільної, нехай і мінімальної, премії за лояльність. Йдеться про щоквартальні надбавки за відсутність пропусків, пунктуальність, або кількість відпрацьованих років. Такі премії у розмірі 500–1000 грн можуть суттєво підвищити мотивацію залишатися на підприємстві, особливо в умовах кадрового дефіциту.

4. Посилення внутрішньої комунікації. Проведення регулярних (раз на місяць або квартал) зборів з обговоренням результатів роботи, планів на майбутнє, наданням зворотного зв'язку працівникам сприяє формуванню довіри до керівництва. Це також дозволяє вчасно ідентифікувати проблеми у колективі.

5. Надання натуральної допомоги. З огляду на інфляцію та загальну невизначеність, працівники можуть значно позитивніше сприймати матеріальні ресурси, ніж грошові премії. Рекомендується один раз на сезон надавати працівникам подарункові набори (продукти, засоби гігієни, пальне) або забезпечити безкоштовний трансфер під час пікового сезону.

6. Надання доступу до навчання. Навіть безоплатні онлайн-курси або внутрішні освітні заходи сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, розширенню їх кругозору, а отже – мотивації. За наявності контакту з профільними тренерами доцільно запросити їх на однократну лекцію або вебінар.

7. Підтримка у реалізації сумісництва або часткової віддаленої роботи. Частина персоналу (бухгалтер, логіст, водій) може частково працювати дистанційно або займатися суміжною діяльністю за згодою підприємства. Це дозволить працівникам забезпечити додатковий дохід без необхідності звільнення.

8. Поступове підвищення посадового окладу вище рівня 8000 грн, що відповідає мінімальній заробітній платі з квітня 2024 року. Зважаючи на фінансові можливості, підвищення варто здійснювати поетапно – наприклад, збільшуючи оклад на 500 грн щоквартально.

Таблиця 2.14

Напрями покращення мотивації ІП «Корнеліс» в умовах воєнного стану

№	Напрямок удосконалення	Суть заходу	Форма реалізації	Орієнтовні витрати на 1 працівника/міс, грн	Коментар щодо ефективності
1	Гнучкий графік роботи	Можливість зсуву або зміни робочого дня	Узгодження з керівництвом	0	Підвищення лояльності, зменшення стресу
2	Визнання досягнень	Подяка, «працівник місяця»	Оголошення, грамоти, символічні подарунки	~50–100	Посилення емоційної прив'язаності
3	Премія за лояльність	Разова або регулярна надбавка за стаж/відданість	1 раз на квартал або щомісяця	~500	Утримання кадрів
4	Збори та зворотний зв'язок	Короткі зустрічі для обговорення роботи та проблем	Щомісячно	0	Підвищення залученості
5	Натуральна допомога	Подарунковий набір або пальне, продукти	Разово (по сезону)	~300–500	Підтримка в скрутний час
6	Навчання і розвиток	Безкоштовні курси, внутрішні лекції	Онлайн-курси, YouTube, внутрішні навчання	0–100	Підвищення цінності працівника
7	Підробіток або часткова віддалена робота	Дозвіл на поєднання з іншою діяльністю в межах допустимого	Офіційна згода	0	Зниження психологічного навантаження
8	Поступове підвищення окладу	Довести базовий оклад до 8000 грн	Збільшення на 500 грн щоквартально	+500 (поступово)	Мінімальний комфорт, відповідність норм

Джерело: власна розробка

Зазначені заходи можуть бути впроваджені на ІП «Корнеліс» без суттєвих витрат та за мінімального організаційного навантаження.

В таблиці 2.15 надано аналіз кожного заходу щодо витрат і очікуваного ефекту для ІП «Корнеліс».

Таблиця 2.15

Ефективність запропонованих заходів

№	Захід	Кількість працівників	Місячні витрати (грн)	Очікуваний місячний ефект (грн)	Чистий ефект (грн/міс)
1	Гнучкий графік роботи	5	0,00	2500	2500,00
2	Нефінансове визнання	13	500,00	1400	900,00
3	Премія за лояльність (500 грн/квартал/особа)	5	833,33	1250	416,67
4	Покращення внутрішньої комунікації	13	0,00	1000	1000,00
5	Разова натуральна допомога (раз на сезон)	13	1400,00	1000	-400,00
6	Доступ до навчання (безкоштовні курси)	10	0,00	800	800,00
7	Дозвіл на частковий віддалений підробіток	2	0,00	300	300,00
8	Поступове підвищення окладу до 8000 грн	5	2500,00	2000	-500,00

Джерело: власні розрахунки

Ці значення орієнтовні та базуються на припущеннях щодо впливу кожного заходу на продуктивність, утримання персоналу та моральний стан.

Якщо заходи стосуються окремих працівників (наприклад, премія 500 грн за лояльність), то витрати подаються в середньому на місяць, розподілені на кількість осіб чи квартал. Наприклад:

- Премія за лояльність: $500 \text{ грн} \times 1 \text{ особа} \times 1 \text{ раз/квартал} \rightarrow \approx 170 \text{ грн/міс}$ (середня) $\rightarrow \times \text{кілька осіб} \rightarrow \sim 700 \text{ грн/міс}$.
- Підвищення окладу: якщо 5 осіб отримують +500 грн, то це +2500 грн/місяць загалом.

Економічний ефект (наприклад, економія на заміні працівника, зниження прогулів) – теж розрахований у загальному для підприємства, тобто це орієнтовний сукупний виграш.

Одним із ефективних способів мотивації персоналу, особливо для найкращих працівників, є організація корпоративної подорожі, яка поєднує відпочинок з професійним розвитком. Пропонується організувати поїздку до Нідерландів для 2-3 найкращих працівників підприємства протягом року. Такий захід дозволить не лише мотивувати персонал, а й підвищити їхню лояльність до компанії, а також вдосконалити професійні навички через ознайомлення з передовими практиками у галузі садівництва.

Мета заходу: мотивувати працівників до досягнення високих результатів, підвищити їхній моральний дух та командний дух, а також забезпечити додаткові можливості для професійного розвитку через участь у семінарах та екскурсіях до передових розсадників та фермерських господарств у Нідерландах.

Опис заходу: корпоративна подорож здійснюватиметься для 2-3 найкращих працівників на основі їхніх результатів роботи протягом року. Під час поїздки працівники матимуть можливість відвідати садівничі підприємства, розсадники та ферми, де вирощують декоративні рослини. Окрім цього, плануються навчальні семінари та обговорення нових підходів до управління бізнесом і технологій вирощування рослин.

В таблиці 2.16 зведено витрати для подорожі в Нідерланди.

Таблиця 2.16

Витрати запропонованого заходу

Позиція	Вартість на 1 працівника (грн)	Вартість для 3 працівників (грн)
Авіапереліт (одна людина)	10 000	30 000
Проживання (у власників)	0	0
Екскурсії та семінари	3 000	9 000
Транспорт у Нідерландах	1 333	4 000
Загальні витрати	14 333	43 000

Джерело: власні розрахунки

Підхід, коли працівники проживають у власників або місцевих родин, дозволяє значно знизити витрати на організацію корпоративної подорожі. Це збільшує ефективність заходу в контексті бюджету і дозволяє спрямувати заощаджені кошти на інші мотиваційні інструменти або подальші заходи.

Оцінка ефекту:

1. Покращення продуктивності. Після такої мотиваційної подорожі можна очікувати покращення продуктивності працівників. Очікується, що завдяки вдосконаленню навичок та знань, а також підвищенню лояльності та мотивації, виробничі показники можуть зрости на 10-15%. Наприклад, якщо місячний дохід підприємства до поїздки складав 500 000 грн, після мотивації він може зрости до 550 000–575 000 грн на місяць.

2. Підвищення лояльності та зниження плинності кадрів. Подібні заходи зміцнюють взаємини працівників з підприємством, підвищуючи їхню відданість та бажання працювати на досягнення спільних цілей. Це дозволить значно знизити витрати на набір і навчання нових працівників, а також зменшити ризик їх звільнення, що є важливим для стабільності компанії.

3. Підвищення професійних навичок та обміну досвідом. Навчання на практиці та обмін досвідом із закордонними колегами дасть працівникам нові ідеї та стратегії для покращення процесів на підприємстві. Працівники зможуть впроваджувати передові технології, що забезпечить підвищення ефективності діяльності компанії.

Розрахунок на одного працівника:

- Загальні витрати на подорож для 3 працівників: 43 000 грн.
- Витрати на одного працівника: $61\ 000\ \text{грн} / 3 = 14\ 333\ \text{грн}$.

Ініціатива щодо організації корпоративної подорожі до Нідерландів для 2-3 найкращих працівників на рік має великий потенціал для підвищення ефективності роботи та мотивації персоналу. Окрім того, така подорож стане чудовим стимулом для працівників досягати високих результатів та працювати з ще більшим ентузіазмом. І хоча витрати на один захід складають близько 14333 грн на одного працівника, ефект від підвищення продуктивності та лояльності може принести значно більший фінансовий результат.

Таким чином, за рахунок економії на проживанні витрати значно знижуються, але мотиваційний ефект і професійний розвиток працівників залишаються на високому рівні. Це дозволяє підприємству досягти бажаного

результату без значних фінансових витрат.

Зважаючи на проведене порівняння мотиваційних систем ІП «Корнеліс» та конкурентів, можна зробити наступні висновки та рекомендації для вдосконалення мотиваційної системи:

1. Підвищення рівня зарплати. ІП «Корнеліс» має конкурентоспроможну заробітну плату, проте варто поступово підвищувати її до рівня, який зможе забезпечити підприємству лідерство на ринку праці. Це також стане важливим фактором для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Запланувати підвищення базового окладу (наприклад, до 8000 грн) – на 500 грн кожного кварталу.

2. Запровадження премій за досягнення. ІП «Корнеліс» має систему премій, але вона може бути вдосконалена. Запровадження премій за досягнення конкретних результатів чи виконання ключових показників (KPI) підвищить ефективність роботи персоналу та мотивацію до результативної праці.

3. Розширення соціальних пільг. Впровадження додаткових соціальних пільг (наприклад, безкоштовні обіди, курси для розвитку, пільгові медичні послуги тощо) зробить компанію більш привабливою для працівників, що збільшить лояльність і продуктивність. Враховуючи умови війни, такі пільги можуть стати важливим фактором підтримки морального стану персоналу.

4. Підвищення рівня комунікації та участі працівників у процесах. Щомісячні збори для обміну інформацією про компанію, досягнуті результати та майбутні плани допоможуть працівникам відчувати свою важливість у компанії. Такі заходи сприяють підвищенню морального клімату та залученості.

5. Навчання та розвиток персоналу. Розвиток можливостей для навчання та професійного зростання сприятиме підвищенню кваліфікації працівників та збільшенню їх лояльності. Оскільки це має довгостроковий ефект, важливо вкластися в розвиток персоналу навіть під час складних умов.

6. Гнучкість у робочих умовах. В умовах воєнного стану гнучкий графік

роботи та можливість віддаленої роботи для окремих співробітників дозволять знизити стрес та підвищити рівень задоволення працівників.

Загалом, ці заходи дозволять значно покращити мотиваційну систему ІП «Корнеліс», збільшити ефективність роботи персоналу та знизити рівень плинності кадрів, що має особливе значення в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління мотивацією персоналу ІП «КОРНЕЛІС» можна зробити наступні висновки.

1. Іноземне підприємство «Корнеліс» є сучасним розсадником, що спеціалізується на вирощуванні декоративних рослин для відкритого ґрунту. Підприємство має репутацію надійного виробника та постачальника якісного посадкового матеріалу на ринку України та Європейського Союзу. Основним видом діяльності є гуртовий продаж декоративних рослин, які доставляються по всій Україні та в країни ЄС. Підприємство орієнтоване на якість продукції, професійний підхід до агротехнічного процесу та високий рівень обслуговування клієнтів. Аналіз організаційної структури та управлінських процесів ІП «Корнеліс» показав, що підприємство має компактну та ефективну структуру, що сприяє швидкому прийняттю рішень та адаптації до змін. Однак, для покращення внутрішньої комунікації та досягнення більшої гнучкості в управлінні, рекомендовано збільшити залучення працівників до процесів прийняття рішень.

2. Фінансово-економічний стан ІП «Корнеліс» демонструє стабільність, проте в умовах воєнного стану важливо забезпечити ефективне використання ресурсів і збереження ліквідності підприємства. Фінансово-економічний стан ІП «Корнеліс» у 2022–2024 роках демонструє позитивну динаміку. Оборотні активи займають більшу частину активів підприємства, зростаючи на 3,8% в порівнянні з 2022 роком, що підтверджує зростання обсягів операційної

діяльності. Зменшення необоротних активів на 53,9% свідчить про скорочення довгострокових вкладень. Структура пасивів показує високу частку власного капіталу (99,2% у 2024 році), що забезпечує фінансову незалежність та низькі ризики. Позитивна динаміка фінансових результатів (зростання чистого доходу на 47,1%, валового прибутку на 52,5%, чистого прибутку в 4,4 рази) підтверджує ефективне управління.

3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу ІП «Корнеліс» показала, що на підприємстві в основному використовуються базові мотиваційні інструменти, такі як премії та бонуси, що значною мірою залежать від виконання конкретних завдань. Проте система мотивації має значний потенціал для вдосконалення. Аналіз опитувань працівників показав, що хоча більшість із них задоволені преміями, однак їх розмір та частота виплат потребують коригування. Крім того, відсутність чітко визначених можливостей для кар'єрного зростання та розвитку навичок є слабким місцем, що обмежує мотиваційний потенціал підприємства. Система преміювання потребує збільшення частки змінної винагороди за досягнення результатів, що може сприяти підвищенню ефективності працівників.

4. У цілому, система управління мотивацією на підприємстві ефективно працює для утримання персоналу, однак для досягнення більш високих результатів необхідно впровадити додаткові мотиваційні заходи, такі як гнучкий графік роботи, поліпшення умов для професійного розвитку та підвищення рівня соціальних пільг. Важливо також підвищити внутрішню комунікацію та залучення працівників до прийняття рішень, що покращить моральний стан колективу та сприятиме досягненню високих результатів.

5. Удосконалення системи мотивації персоналу є важливим кроком для забезпечення стабільного розвитку ІП «Корнеліс», особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. На основі проведеного аналізу було визначено кілька ключових напрямків, які можуть значно покращити мотивацію працівників підприємства та вплинути на їхню ефективність.

ВИСНОВКИ

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

1. Мотивація праці є важливою складовою для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Вона включає як зовнішні, так і внутрішні стимули, які сприяють досягненню високих результатів праці. Різні теорії мотивації, такі як теорія потреб Маслоу, теорія очікувань Врума, а також гігієнічні та мотивуючі фактори Герцберга, підтверджують важливість розуміння потреб працівників для належної організації мотиваційного процесу. Правильне застосування мотивації забезпечує не тільки задоволеність працівників, але й ефективне використання їх потенціалу.

2. Управління мотивацією є одним з ключових елементів у системі управління персоналом підприємства. Створення системи стимулів, яка поєднує як фінансові, так і нефінансові методи мотивації, є критично важливим для підтримки високої продуктивності. Важливою складовою є правильний підхід до оцінки результатів праці, формування ефективної комунікації та створення сприятливого морального клімату в колективі.

3. Методи оцінки ефективності мотивації працівників повинні включати аналіз рівня задоволеності працівників, продуктивності праці, а також результативності виявлених мотиваційних стратегій. Ключовими індикаторами є рівень лояльності працівників, рівень плинності кадрів, а також показники операційної та фінансової ефективності підприємства. У разі впровадження нових заходів мотивації необхідно проводити регулярну оцінку їх впливу на продуктивність.

4. Нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу в Україні має певні обмеження, які встановлюють правові рамки для стимулювання праці,

включаючи мінімальні рівні оплати праці, правила надання пільг і бонусів, а також права працівників на відпочинок і компенсацію. Для ефективного управління мотивацією підприємства необхідно не тільки дотримуватись законодавчих норм, але й використовувати ефективні механізми внутрішнього контролю і комунікації для забезпечення справедливості та прозорості мотиваційних процесів.

5. Іноземне підприємство «Корнеліс» є сучасним розсадником, що спеціалізується на вирощуванні декоративних рослин для відкритого ґрунту. Підприємство має репутацію надійного виробника та постачальника якісного посадкового матеріалу на ринку України та Європейського Союзу. Основним видом діяльності є гуртовий продаж декоративних рослин, які доставляються по всій Україні та в країни ЄС. Підприємство орієнтоване на якість продукції, професійний підхід до агротехнічного процесу та високий рівень обслуговування клієнтів. Організаційно-управлінський аналіз ПП «Корнеліс» показав високий рівень стабільності у внутрішніх процесах підприємства, чітку організаційну структуру та ефективну систему управління. Розподіл обов'язків серед працівників є оптимальним, що дозволяє забезпечити ефективну роботу на всіх рівнях. Для подальшого розвитку необхідно розглянути можливість покращення комунікаційних процесів між підрозділами та розширення можливостей для професійного розвитку працівників.

6. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства показала високу фінансову стабільність і незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Фінансово-економічний стан ПП «Корнеліс» у 2022–2024 роках демонструє позитивну динаміку. Оборотні активи займають більшу частину активів підприємства, зростаючи на 3,8% в порівнянні з 2022 роком, що підтверджує зростання обсягів операційної діяльності. Підприємство має потужний запас ліквідних коштів, що дозволяє йому бути стійким навіть в умовах економічної нестабільності. Проте, для сталого довгострокового

розвитку необхідно працювати над оновленням основних засобів і покращенням інвестиційної привабливості.

Фінансові коефіцієнти також свідчать про стійке становище підприємства: коефіцієнт покриття становить 125,33, абсолютної ліквідності – 30,05, а коефіцієнт автономії – 0,99. Рентабельність активів і власного капіталу зросла з 0,76% у 2022 році до понад 3% у 2024 році, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Загалом, ІП «Корнеліс» демонструє високу фінансову стабільність та ефективність управління активами, але потребує оновлення основних засобів та оптимізації балансу між оборотними та необоротними активами для забезпечення сталого розвитку.

7. Система управління мотивацією на підприємстві ефективно працює для утримання персоналу і потребує вдосконалення, зокрема в аспектах внутрішньої комунікації, гнучкості в організації робочого часу та розширення можливостей для навчання і кар'єрного росту працівників. Враховуючи важливість мотивації для забезпечення ефективної роботи, підприємство може значно поліпшити свої результати шляхом створення більш інклюзивної і прозорої системи стимулювання.

8. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації включають введення гнучкого графіка роботи, програми преміального заохочення, створення умов для професійного розвитку та навчання працівників, а також використання нефінансових методів мотивації, таких як визнання досягнень і покращення морального клімату в колективі. Запровадження цих заходів дозволить знизити плинність кадрів, підвищити ефективність праці та загальний рівень задоволеності працівників.

Перше – це впровадження гнучких умов праці, що дозволить працівникам краще поєднувати роботу з особистими обов'язками в умовах війни. Другим напрямком є розширення не тільки фінансових, але й нефінансових стимулів, таких як визнання досягнень, що сприятиме підвищенню лояльності та задоволеності працівників. Також важливим є забезпечення можливості для професійного розвитку через участь у тренінгах

та семінарах, що сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу. Удосконалення соціальних пілґ і бонусних програм дозволить створити додаткові стимули для роботи на підприємстві, підвищуючи мотивацію та ефективність праці. Загалом, комплексний підхід до мотивації працівників, що включає фінансові, нефінансові та професійні стимули, дозволить ПП «Корнеліс» не тільки утримати талановитих співробітників, а й створити стабільну та ефективну команду для подолання труднощів і досягнення поставлених цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 7. С. 129-131.
2. Березюк С., Березюк, Ю. Года, О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. Економіка та суспільство. 2024. №66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-94>
3. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
4. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
7. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» – матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.) . Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 6-7.
8. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

9. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

10. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. Empirio. 2025. Т. 2, № 1. С. 116-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_1_12

11. Драмарецька К. П. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. BIOECONOMICS AND AGRARIAN BUSINESS. 2020. Vol. 11. №4. [hSp://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007](https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007)

12. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 94-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_1_14

13. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. Вип. 13. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11

14. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

15. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 345-356.

16. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10

17. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 28. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinнов_2023_28_7

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

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

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

21. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. №338 (1). С. 165-170. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-24>

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

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

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

25. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних

підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74-80.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11

26. Лещенко З. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. №332 (4). С. 327-331. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-50>

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

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

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

30. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

31. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. Науковий вісник Університету менеджменту освіти. 2018. Вип. 5.
URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86_.pdf

32. Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2021_52_20

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

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

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

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

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

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

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

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

41. Роговченко М. П., Вишневська Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. Вип. 2. С. 55-57. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_32

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

43. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

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

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

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

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

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

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

50. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими

ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34

51. Смігунова О. В., Колесник А. А. Сутність та роль мотивації праці. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 22. С. 63-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_51

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

66. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. Економічний простір. 2024. № 189. С. 153-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2024_189_30

67. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура

ринку. 2020. Вип. 47. С. 133-136.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_47_27

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

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

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

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Підприємство ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОРНЕЛІС» Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____
 Територія ЖИТОМИРСЬКА за КОАТУУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання Іноземне підприємство за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності Відтворення рослин за КВЕД _____
 Середня кількість працівників, осіб 14

2025	01	01
31346983		
UA18040350110084284		
01.30		

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
 Адреса, телефон с.Двірець, вул.Житомирська, 6, Е 583, Житомирська область, 12447

1. Баланс
 на 31.12 2024.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	314,50	204,80
первісна вартість	1011	1 005,20	1005,20
знос	1012	690,70	800,40
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	314,50	204,80
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	624,80	1752,20
у тому числі готова продукція	1103		1355,00
Поточні біологічні активи	1110	2 731,50	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	996,10	201,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 995,90	1604,90
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		3133,90
Усього за розділом II	1195	6 348,30	6692,60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6 662,80	6897,40

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	674,70	674,70
Додатковий капітал	1410	1 369,80	1369,80
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 583,70	4799,50
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	6 628,20	6844,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	34,60	47,40
у тому числі з податку на прибуток	1621	34,60	47,40
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	34,60	53,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6 662,80	6897,40

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

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 782,40	4951,50
Інші операційні доходи	2120	109,10	78,60
Інші доходи	2240		577,50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 891,50	5607,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 972,80	4 258,30
Інші операційні витрати	2180	655,50	1 157,30
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	5 628,30	5 415,60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	263,20	192,00
Податок на прибуток	2300	47,40	34,60
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	215,80	157,40

Керівник Ван Аалст Корнеліс

Додаток Б

Додаток 1

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

2024	01	01
31346983		
UA18040350110084284		
01.30		

Підприємство ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОРНЕЛІС» Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____
 Територія ЖИТОМИРСЬКА за КОАТУУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності Відтворення рослин за КВЕД _____
 Середня кількість працівників, осіб 15

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон с.Двірець, вул.Житомирська, 6, Е 583, Житомирська область, 12447

1. Баланс
на 31.12 2023.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	444,20	314,50
первісна вартість	1011	1 005,20	1005,20
знос	1012	561,00	690,70
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	444,20	314,50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	414,60	624,80
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110	3 510,00	2 731,50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 669,00	996,10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11,00	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9,50	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	468,90	1995,90
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	6 083,00	6348,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	6 527,20	6662,80

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	674,70	674,70
Додатковий капітал	1410	1369,80	1369,80
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 426,30	4583,70
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	6 470,80	6628,20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	23,00	34,60
у тому числі з податку на прибуток	1621	10,90	34,60
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	33,40	
Усього за розділом III	1695	56,40	34,60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6 527,20	6662,80

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

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4951,50	3 930,60
Інші операційні доходи	2120	78,60	114,80
Інші доходи	2240	577,50	648,50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5607,60	4 693,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 258,30	3 399,60
Інші операційні витрати	2180	1 157,30	1 234,00
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	5 415,60	4 633,60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	192,00	60,30
Податок на прибуток	2300	34,60	10,90
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	157,40	49,40

Керівник

Ван Аалст Корнеліс

Додаток В

Додаток 1

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Підприємство ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОРНЕЛІС» Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____
 Територія ЖИТОМИРСЬКА за КОАТУУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання Іноземне підприємство за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності Відтворення рослин за КВЕД _____
 Середня кількість працівників, осіб 16

2023	01	01
31346983		
UA18040350110084284		
41.20		

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон с.Двірець, вул.Житомирська, 6, Е 583, Житомирська область, 12447

1. Баланс
на 31.12 2022.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	488,80	444,20
первісна вартість	1011	1 005,20	1005,20
знос	1012	516,40	561,00
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	488,80	444,20
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	550,60	414,60
у тому числі готова продукція	1103	0,00	
Поточні біологічні активи	1110	3 135,10	3 510,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 107,40	1669,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	166,60	11,00
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,70	9,50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 194,20	468,90
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Інші оборотні активи	1190	0,00	
Усього за розділом II	1195	6 156,60	6083,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	6 645,40	6527,20

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	674,70	674,70
Додатковий капітал	1410	1369,80	1369,80
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 376,90	4426,30
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495	6 421,40	6470,80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	34,20	
розрахунками з бюджетом	1620	168,90	23,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	163,80	10,90
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	20,90	33,40
Усього за розділом III	1695	224,00	56,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6 645,40	6527,20

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

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 930,60	10 779,80
Інші операційні доходи	2120	114,80	167,80
Інші доходи	2240	648,50	4,90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 693,90	10 952,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 399,60	9 037,30
Інші операційні витрати	2180	1 234,00	1 005,30
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	4 633,60	10 042,60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	60,30	909,90
Податок на прибуток	2300	10,90	163,80
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	49,40	746,10

Керівник

Ван Аалст Корнеліс