

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра економіки та бізнесу
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2025 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ « Антикризовий менеджмент організацій» _____
(назва)

на тему: **ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА
ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконав:

здобувач вищої освіти

Шпирько Володимир Павлович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

професор, д.е.н., доцент Приймак Н.С.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського
Кафедра економіки та бізнесу
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма «Антикризовий менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми

_____ підпис

« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Шпирько Володимиру Павловиче

1. Тема роботи: Впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації

Керівник роботи професор, д.е.н., доцент Приймак Н.С.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом КНУ ННІЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “ _____ ” _____ 2025 р. № _____

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “17” листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації

Розділ 2. Діагностика ефективності системи мотивації та оплати праці персоналу ТОВ «Овочевий світ»

Розділ 3. Розробка заходів із удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу ТОВ «Овочевий світ» як частини програми антикризового управління діяльністю

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: « ___ » _____ 2025 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.09.2025	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 29.09.2025	
3	Аналіз предмету дослідження кваліфікаційної роботи	до 27.10.2025	
4	Розробка пропозицій із удосконалення предмета дослідження кваліфікаційної роботи	до 07.11.2025	
5	Формування висновків встановлених в результаті виконання дослідження	до 14.11.2025	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 17.11.2025	
7	Попередній захист	до 25.11.2025	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 30.11.2025	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 30.11.2025	
10	Захист дипломної роботи	до 02.12.2025	

Здобувач ВО _____

(підпис)

Керівник роботи _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІ	7
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОВОЧЕВИЙ СВІТ»	19
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОВОЧЕВИЙ СВІТ» ЯК ЧАСТИНИ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ	34
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

У контексті глобальних трансформацій сучасної економіки та нарощення конкурентного тиску на вітчизняні організації питання ефективного управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності. Людський капітал визнається ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкості розвитку підприємств, а система мотивації та оплати праці розглядається як один з найважливіших інструментів залучення та утримання талановитих працівників, максимізації їх продуктивності та сприяння досягненню стратегічних цілей організації.

Проблеми розроблення та впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці тривалий час привертають увагу як науковців, так і практиків. Класичні теорії мотивації, розроблені А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Д. Макклеландом та Дж. Адамсом, залишаються фундаментальною базою для розуміння складних механізмів спонукання до праці та задоволення працівників умовами її здійснення.

В Україні проблематика мотивації та оплати праці розглядається у працях Д. Богині, А. Колота, О. Грішнкової та інших фахівців у галузі управління персоналом та економіки праці. Їхні дослідження свідчать про те, що більшість вітчизняних організацій, особливо малих та середніх підприємств, стикаються з серйозними проблемами у практичному впровадженні комплексних систем мотивації. Це призводить до високої плинності кадрів, зниження дисципліни та продуктивності праці, погіршення якості виконуваних робіт та загального клімату в колективі, що особливо гостро відчувається у періоди криз та економічної нестабільності. Необхідність розроблення комплексної стратегії удосконалення системи мотивації та оплати праці у цій організації розглядається не лише як важливий крок у підвищенні ефективності внутрішніх процесів, а й як складова частина загальної програми антикризового управління діяльністю.

Мета написання кваліфікаційної роботи магістра полягає в розробленні та науковому обґрунтуванні комплексу заходів з удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу ТОВ «Овочевий світ» в контексті програми антикризового управління та забезпечення стійкого розвитку організації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких взаємопов'язаних завдань:

- дослідити та систематизувати теоретико-методологічні основи впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організаціях;
- провести комплексну діагностику та аналіз існуючої системи мотивації та оплати праці в ТОВ «Овочевий світ»;
- розробити та обґрунтувати конкретну систему практично реалізованих заходів з удосконалення мотивації та оплати праці в ТОВ «Овочевий світ».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі магістра виступає управління мотивацією та оплатою праці персоналу ТОВ «Овочевий світ», а предметом - ефективність системи мотивації та оплати праці та напрями її удосконалення в контексті антикризового управління діяльністю організації.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації та запропоновані заходи можуть бути безпосередньо

використані ТОВ «Овочевий світ» та іншими аналогічними організаціями при розробленні та впровадженні нових чи удосконаленні існуючих систем мотивації та оплати праці. Запропонований комплекс рішень охоплює як удосконалення матеріальних стимулів (поетапне впровадження прозорої системи преміювання, прив'язаної до результатів діяльності персоналу), так і розвиток нематеріальних та комунікаційних інструментів (формалізація зворотного зв'язку, заходи з підвищення залученості, посилення організаційної культури), що робить його практичним інструментарієм для формування програм антикризового управління на малих підприємствах.

При написанні роботи використовувалися загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування та конкретизації, а також спеціальні методи: економіко-статистичного аналізу, порівняльного аналізу, анкетування та опитування персоналу, графічного та табличного представлення даних.

Інформаційною базою дослідження послужили наукові праці відомих фахівців у галузі управління персоналом та економіки праці, первинні дані організації, результати власних емпіричних досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сутність категорії «мотивація» в сучасній науковій літературі трактується як багатогранний психофізіологічний процес, що забезпечує спрямованість, інтенсивність та стійкість людської поведінки в контексті трудової діяльності. Термін «мотивація» походить від латинського слова «movere», що означає «рухати», «приводити в рух». У контексті управління персоналом мотивація розглядається як динамічний процес спонукання людей до дій, спрямованих як на досягнення особистих цілей, так і на реалізацію стратегічних цілей організації.

У рамках теорії самодетермінації Р. Райана та Е. Десі акцент робиться на континуумі мотиваційних станів від екстринсичних до інтринсичних, де внутрішня мотивація ґрунтується на задоволенні базових психологічних потреб в автономії, компетентності та соціальній пов'язаності [26]. М. Армстронг та С. Тейлор визначають мотивацію як причину специфічної поведінки індивідів на робочому місці, підкреслюючи її динамічний та контекстуально-залежний характер [25]. Д. Пінк, розвиваючи ідеї сучасної мотиваційної парадигми, виділяє три ключові елементи: автономію, майстерність та мету (purpose), що особливо актуально в умовах знанневої економіки [35].

Серед сучасних українських дослідників категорія «мотивація» отримує подальший розвиток з урахуванням специфіки трансформаційної економіки та цифрових змін. А. М. Колот трактує мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та надають їй спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей [5]. А.А. Машевська визначає мотивацію як процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, зумовлений комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів [9]. А.О. Чуркін розглядає мотивацію праці як інтегральний психологічний стан працівника, що формується під впливом системи матеріальних і нематеріальних стимулів та визначає рівень його трудової активності [21]. О.О. Герасименко та А.В. Потапенко акцентують на гібридному характері сучасної мотивації в умовах віддаленої та гібридної зайнятості, де ключову роль відіграють цифрові інструменти зворотного зв'язку та гейміфікація [2]. К. Б. Козак, Н. М. Корсікова, Ю. О. Петренко пропонують трактувати мотивацію як динамічну систему мотиваторів, що постійно адаптується до зовнішніх викликів (війна, економічна нестабільність), і виділяють додатковий блок «мотивація стійкості» (resilience motivation) [7].

Критичний аналіз зазначених трактувань свідчить, що підходи Р. Райана - Е. Десі та Д. Пінка найбільш адекватно відображають сучасні реалії, де внутрішня мотивація домінує над зовнішньою, особливо серед висококваліфікованих працівників [25; 35]. Водночас визначення М. Армстронга та А. Колота зберігають практичну цінність для організацій з переважно екстринсичною мотиваційною культурою. Українські дослідники (А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Л.В. Кухній, І.Л. Петрова, В.О. Гриньова) роблять цінний внесок, адаптуючи універсальні теорії до вітчизняного контексту, зокрема до умов невизначеності та цифрової трансформації.

На основі синтезу сучасних концепцій пропонується авторське визначення: мотивація є динамічним психофізіологічним процесом формування, спрямування та підтримки зусиль працівника для досягнення особистих і організаційних цілей, що реалізується через комбінацію внутрішніх (автономія, майстерність, мета, стійкість) та зовнішніх (винагорода, визнання) стимулів.

Поняття «система мотивації» у сучасних дослідженнях інтерпретується як інтегрована структура політик і практик, спрямована на забезпечення високого рівня залученості персоналу. Порівняльна характеристика основних сучасних трактувань системи мотивації наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика сучасних підходів до трактування системи мотивації

Автор(и)	Трактування системи мотивації	Основні акценти
Армстронг М., Тейлор С.	Комплекс політик і практик, спрямованих на забезпечення мотивації для досягнення бажаних організаційних результатів	Інтеграція матеріальних і нематеріальних елементів
Мілкович Г.Т., Ньюман Дж.М., Гергарт Б.	Стратегічна система загальних винагород, що включає фінансові та нефінансові стимули	Вирівнювання з бізнес-стратегією
Лоулер Е.Е.	Система, що пов'язує винагороду з результатами та компетенціями працівників	Зв'язок винагороди з продуктивністю
Машевська А.А.	Цілісна сукупність матеріальних, моральних і організаційних стимулів	Адаптація до українських умов
Прокопенко М.В.	Інтегрована система стимулів, що забезпечує залучення, утримання й розвиток персоналу	Гнучкість та диференціація
Герасименко О.О., Потапенко А.В.	Гібридна система мотивації в умовах віддаленої роботи	Гейміфікація, онлайн-зворотний зв'язок
Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О.	Динамічна система «мотиваційної стійкості» в умовах криз	Мотивація стійкості (resilience motivation)

Джерело: розроблено автором на підставі [2; 3; 5; 7; 9; 11; 15; 25; 30; 33]

Порівняльний аналіз розглянутих підходів виявляє їхні сильні та слабкі сторони в контексті сучасних організаційних реалій. Моделі мотивації персоналу, побудовані на принципах комплексної системи винагород (поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів) та механізмах оплати праці, залежної від результативності, які акцентують зв'язок винагороди з результатами та компетенціями, розраховані переважно на великі корпорації з розвинутими інформаційними системами та високим рівнем стандартизації процесів управління персоналом. Для малих і середніх підприємств України такі комплексні моделі часто виявляються ресурсозатратними у впровадженні та вимагають значних інвестицій в інфраструктуру та навчання персоналу. Натомість, більш гнучкі й адаптивні моделі мотивації демонструють потенціал для локального контексту, хоча деякі з них недостатньо акцентують важливість комунікаційної складової в процесах мотивації. Ця комунікаційна компонента набуває особливої критичності в умовах гібридної та віддаленої зайнятості, коли

традиційні канали взаємодії змінюються на цифрові платформи та нові форми організаційного діалогу.

Сучасні дослідження в галузі управління персоналом дедалі більше акцентують роль цифровізації та інноваційних технологій у трансформації традиційних мотиваційних систем. Впровадження елементів гейміфікації в мотиваційних процесах, таких як системи бальних нараховань, цифрових значків досягнень та рейтингових таблиць, розглядається як потенційний інструмент для посилення залученості персоналу в умовах гібридної роботи. Однак емпіричні дані свідчать про неоднозначність ефектів такої гейміфікації: якщо її елементи ефективно стимулюють короткострокову мотивацію та залученість, особливо серед молодших когорт працівників, то надмірна орієнтація на зовнішні винагороди може в довгостроковій перспективі ослабити внутрішню мотивацію та справжнє визнання внеску кожного працівника. Це вимагає від організацій дуже ретельного балансування між інноваційними цифровими рішеннями та традиційними, перевіреними часом елементами мотивації, які звертаються до глибших людських потреб у компетентності, автономії та соціальній сполученості.

Особливо актуальним в умовах глобальної невизначеності стає розвиток концепції мотивації стійкості. В контексті кризових ситуацій, економічної нестабільності та швидких змін в організаційному середовищі, мотивація виступає не лише як засіб досягнення поточних організаційних цілей, але й як механізм забезпечення психологічної адаптивності та стійкості персоналу до зовнішніх викликів. Дослідження управління персоналом у період криз демонструють, що працівники з більш розвиненими внутрішніми мотиваційними ресурсами та відчуттям сенсу в своїй роботі краще адаптуються до стресових умов та впровадження організаційних змін. Таким чином, система мотивації має бути спрямована не лише на поточну продуктивність, але й на довгострокову стійкість та адаптивність організації та її персоналу.

Критичне зіставлення підходів виявляє обмеженість моделей Дж. Мілковича - Б. Герхарта та Е. Лоулера для малих і середніх підприємств України через високу ресурсозатратність впровадження [30; 33]. Більш гнучкі моделі М. Армстронга та вітчизняних авторів недостатньо акцентують комунікаційну складову [24-26]. Адаптація західних теорій мотивації до українського контексту вимагає ретельного врахування специфіки трудової культури, історичних умов розвитку економіки та сучасних викликів цифрової трансформації. Українські дослідники [19-21] вносять значний внесок у розвиток цієї проблематики, розглядаючи мотивацію крізь призму особливостей трансформаційної економіки, гібридних моделей зайнятості та цифровізації управління персоналом. Гібридні та віддалені моделі роботи висувають нові вимоги до систем мотивації, оскільки традиційні механізми управління, засновані на територіальній присутності та прямому контролю, втрачають свою ефективність. Натомість набувають значення психологічна безпека, якість комунікації через цифрові канали, можливість самовизначення в організації робочого часу та простору, а також явне визнання та вартування внеску кожного працівника незалежно від місця роботи.

Висновуючи, система мотивації в сучасному розумінні виступає як комплексне, багатовимірне явище, яке постійно еволюціонує у відповідь на зміни в технологічному, економічному та соціальному середовищі. Синтез класичних теорій мотивації з новітніми розумінням цифрової трансформації та гібридних моделей роботи дозволяє розробити більш адекватні теоретичні та практичні підходи. Подальший розвиток мотиваційних систем в українських організаціях повинен зосередитися на вирішенні таких ключових завдань: адаптування загальних принципів мотивації до особливостей вітчизняного контексту; інтеграція цифрових інструментів комунікації без втрати людського виміру управління; розвиток мотивації стійкості, що сприяє адаптивності персоналу в умовах невизначеності; посилення психологічної безпеки та довіри як основи для ефективної мотивації; і розроблення гнучких моделей мотивації, що враховують різноманітність мотиваційних профілів сучасного персоналу.

Отже, система мотивації трактується як інтегрована, стратегічно вирівняна сукупність матеріальних, нематеріальних і комунікаційних стимулів, політик і практик, які вибудовуються у відповідності до стратегії організації, її фінансових можливостей та специфіки ринку праці і спрямовані на забезпечення високого рівня залученості й продуктивності персоналу через задоволення різноманітних потреб працівників, зниження плинності кадрів, формування організаційної лояльності та підвищення стійкості підприємства в умовах кризових впливів.

Категорії «форми оплати праці» та «система оплати праці» розмежовуються в сучасній літературі: форми є базовим механізмом нарахування (погодинна, відрядна, преміальна, бонусна, комісійна, змішані), тоді як система включає комплекс форм, змінних елементів і пільг. Порівняння сучасних підходів до трактування системи оплати праці наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика сучасних підходів до трактування системи оплати праці

Автор(и)	Визначення системи оплати праці	Ключові компоненти
Мілкович Г.Т. та ін.	Система комплексної компенсації, що поєднує фінансові та нефінансові стимули, узгоджені зі стратегією організації	Базова та змінна частини, матеріальні й нематеріальні переваги
Армстронг М.	Система управління винагородою, що охоплює політики, процеси та практики формування, розподілу та контролю винагород	Оцінювання роботи, тарифно-кваліфікаційна структура, оплата за результативність
Савицька Г.В.	Система оплати праці як складова фонду оплати праці підприємства	Аналіз ефективності через співвіднесення продуктивності праці та середньої заробітної плати
Літвін О. Г., Турло Н. П., Мархонос С. М.	Комплекс форм та методів встановлення розміру оплати праці	Матеріальна та соціальна складові

Джерело: складено автором на підставі [8; 17; 25; 33]

На основі критичного аналізу традиційних підходів, орієнтованих переважно на великі корпорації з недооцінкою комунікаційної складової [1; 5;

7], а також вітчизняних концепцій, які краще враховують економічну нестабільність, але недостатньо інтегрують нематеріальні елементи мотивації [3; 4], у роботі обґрунтовано підхід до системи мотивації та оплати праці, що спирається на сучасні європейські та міжнародні дослідження управління персоналом. У цих дослідженнях поряд із матеріальними й нематеріальними стимулами окремо підкреслюється роль внутрішніх комунікацій, прозорості управлінських рішень і зворотного зв'язку як чинників мотивації, залученості та задоволеності працівників. Відповідно, далі в роботі система мотивації та оплати праці розглядається як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: матеріальної, нематеріальної та комунікаційної.

Для обґрунтування виокремлення комунікаційної підсистеми системи мотивації доцільно спиратися на результати сучасних досліджень, у яких внутрішня комунікація розглядається як важливий чинник мотивації, залученості та задоволеності працівників. Узагальнену характеристику того, як роль внутрішньої комунікації інтерпретується в окремих наукових працях, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Наукові підходи до ролі внутрішніх комунікацій у системі мотивації персоналу

Автор(и), рік	Трактування ролі комунікації
У. Іванюк, 2025 - «Формування та реалізація організаційного механізму мотивації праці в системі управління організаціями»	Підкреслюється необхідність адекватної комунікаційної та інформаційної підтримки як складової організаційного механізму мотивації, без якої система стимулювання втрачає прозорість і узгодженість.
Сантос Т. та ін., 2024 - «Мотиваційний ефект внутрішніх комунікацій у взаємозв'язку із задоволеністю працею»	Показано, що внутрішня комунікація безпосередньо впливає на задоволеність роботою та опосередковано - через мотивацію, при цьому внутрішні комунікації трактуються як стратегічний інструмент управління персоналом.
Калистратова Т., 2024 - «Внутрішні комунікації як засіб управління мотивацією працівників»	Доведено, що внутрішня комунікація прямо впливає на задоволеність працівників і опосередковано - через мотивацію, яка відіграє роль медіатора між комунікацією та задоволеністю працею.
Неллі Р.-П., 2018 - «Внутрішні комунікації в Європі. Ключові чинники успіху та управлінські підходи»	Внутрішня комунікація описується як чинник залученості, довіри до керівництва, прийняття організаційних змін і розуміння цілей компанії, наголошується на її стратегічному характері.

Джерело: складено автором на підставі [38; 39; 40; 41]

Порівняльний аналіз систем мотивації та оплати праці в Європейському Союзі та Україні свідчить про суттєві відмінності, зумовлені рівнем економічного розвитку, традиціями соціального діалогу та регуляторним середовищем. У країнах ЄС переважають гібридні системи винагородження з високою часткою змінної складової (performance-related pay, profit-sharing та інші схеми фінансової участі працівників), яка в приватному секторі охоплює значну частину компаній, особливо великих і мультинаціональних, у галузях фінансів, ІТ та консалтингу. Згідно з даними Eurofound, такі схеми є поширеною

практикою в приватному секторі, хоча точна частка варіюється за країнами та секторами; вони нерівномірно розподілені, частіше застосовуючись до висококваліфікованих працівників і чоловіків. Значну роль відіграють колективні угоди на галузевому та підприємницькому рівнях, які забезпечують прозорість і справедливість розподілу винагород.

Ключовим регуляторним механізмом стала Директива ЄС про прозорість оплати праці (Directive (EU) 2023/970), прийнята у 2023 році та яка мала бути транспонована до національного законодавства до червня 2026 року. Станом на листопад 2025 року процес імплементації триває: низка країн (Швеція, Бельгія, Польща, Ірландія) вже прийняли або оприлюднили проекти законів, часто з жорсткішими вимогами (наприклад, обов'язкове розкриття діапазону зарплат у вакансіях, заборона запитів про попередню зарплату, розширена звітність про гендерний pay gap). Директива посилює роль соціальних партнерів і колективних угод у боротьбі з дискримінацією, сприяючи ширшому застосуванню змінної оплати з акцентом на прозорість критеріїв.

В Україні, навпаки, домінують фіксовані оклади з мінімальною змінною частиною (часто <5 % у МСП), колективні угоди малопоширені поза державним сектором, а прозорість залишається низькою.

Отже, у ЄС поширена змішана мотивація, яка поєднує фінансові стимули з нематеріальними (наприклад, розвиток, гнучкий графік, нетворкінг та індивідуальні програми розвитку). Ключова увага приділяється індивідуальному підходу до мотивації та чіткій постановці SMART-цілей. В Україні впровадження європейських практик мотивації поки що перебуває у процесі, ведеться адаптація зарубіжного досвіду з урахуванням специфіки локального ринку праці та економіки.

Системи мотивації та оплати праці в ЄС та Україні мають суттєві відмінності за рівнем зарплат і підходами до мотивації, проте Україна цілеспрямовано реформує і адаптує європейський досвід для підвищення ефективності власної системи трудових відносин.

Для визначення реальних можливостей адаптації європейського досвіду до умов малого сезонного підприємства проведено порівняльний аналіз ключових аспектів систем мотивації та оплати праці в ЄС та Україні. Результати узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика систем мотивації та оплати праці в Європейському Союзі та Україні (станом на 2024–2025 рр.)

Аспект	Європейський Союз	Україна (загальна практика)	Відмінності та можливості адаптації для малого сезонного підприємства
1	2	3	4
Мінімальна заробітна плата	477-2 571 євро на місяць (залежно від країни)	Становить 4-17 % від середнього рівня країн ЄС-27 (624-2 784 євро на місяць у 2024 р.)	Пряме підвищення базових окладів до європейського рівня фінансово неможливе

1	2	3	4
Основна модель мотивації	Змішана (фінансова + нематеріальна + комунікаційна)	Переважно фінансова	Необхідність компенсації низької винагороди недорогими нематеріальними та комунікаційними інструментами
Змінна частина винагороди	20-50 % від загального доходу, прив'язана до КРІ	Зазвичай <10 %, часто відсутня або непрозора	Можливість поступового впровадження прозорої КРІ-орієнтованої премії без порушення законодавства
Соціальні гарантії та пільги	Розвинений соціальний пакет, колективні угоди	Обмежений, колективні угоди рідкісні	Перспектива поетапного розширення нематеріальних пільг (гнучкий графік, навчання, визнання) замість дорогих соціальних пакетів
Внутрішня комунікація	Інституціоналізована (works councils, регулярний зворотний зв'язок)	Епізодична, неформальна	Високий потенціал швидкого покращення при нульових витратах

Джерело: складено автором на підставі [1; 9; 10; 16; 18; 22; 23]

Проведений теоретичний аналіз сучасних концепцій мотивації праці показав, що найбільш ефективними визнаються змішані моделі, які поєднують фінансові стимули з розвиненими нематеріальними та комунікаційними механізмами. Водночас практика Європейського Союзу демонструє стійку тенденцію до поступового зменшення частки фіксованої винагороди на користь змінної частини, прив'язаної до індивідуальних і командних результатів (performance-related pay), а також до посилення ролі соціального діалогу, прозорості критеріїв оцінки та залучення персоналу до прийняття рішень. В Україні, через об'єктивні економічні обмеження та тривалу кризу, переважає фінансова складова мотивації при недостатньому розвитку нематеріальних інструментів і комунікації.

Аналіз таблиці 1.3 свідчить, що пряме копіювання європейських моделей оплати праці для малого українського підприємства в сучасних умовах є нереалістичним через суттєве відставання рівня мінімальної та середньої заробітної плати, іншу структуру витрат бізнесу та обмежені можливості доступу до довгострокового фінансування. Це означає, що адаптація повинна здійснюватися не шляхом механічного перенесення європейських схем винагороди, а через поетапне впровадження окремих елементів, які не суперечать чинному законодавству та відповідають фінансовій спроможності підприємства. Натомість найбільш перспективним напрямом адаптації європейського досвіду є:

- поступове впровадження прозорої системи преміювання, прив'язаної до індивідуальних і командних результатів (performance-related pay), що не потребує значного зростання фіксованої частини фонду оплати праці, але

дозволяє пов'язати дохід працівника з досягнутими результатами та сприяє формуванню культури відповідальності за підсумки роботи;

- компенсація обмежених фінансових стимулів активним розвитком нематеріальних інструментів (визнання досягнень, професійний розвиток, гнучкість графіку), які є відносно маловитратними, але мають значний вплив на суб'єктивне відчуття справедливості, можливості самореалізації та балансу між роботою і особистим життям;

- інституціоналізація внутрішньої комунікації та залучення персоналу як найдешевшого й найшвидшого механізму підвищення сприйняття справедливості системи винагороди, зміцнення довіри до управлінських рішень та формування готовності працівників підтримувати антикризові заходи навіть у разі тимчасових обмежень матеріальних стимулів.

Саме тому в роботі обґрунтовується модель системи мотивації та оплати праці з виокремленням комунікаційної підсистеми, яка, спираючись на поширені в країнах Європейського Союзу підходи до поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, дає змогу адаптувати відповідні практики до українських умов обмежених ресурсів малого підприємництва, забезпечуючи справедливість, прозорість та ефективність мотиваційного впливу без надмірного фінансового навантаження (рис. 1.1). Подальша конкретизація цієї моделі та її апробація на прикладі ТОВ «Овочевий світ» здійснена у розділах 2 і 3.

Кожна з трьох підсистем включає специфічні компоненти (Додаток А, табл.А.1 - А.3), які описуються з точки зору його визначення, функцій та теоретичного обґрунтування на основі сучасних теорій мотивації та управління персоналом.

У межах дослідження система мотивації та оплати праці розглядається як інтегрована структура з трьох взаємопов'язаних підсистем, які діють узгоджено, посилюючи ефект одна одної та сприяючи досягненню спільних цілей організації. Матеріальна підсистема забезпечує базову матеріальну безпеку та справедливий розподіл ресурсів, проте сама по собі не гарантує довгострокової залученості персоналу, особливо в умовах зростання освітнього та кваліфікаційного рівня працівників.

Нематеріальна підсистема задовольняє вищі психологічні потреби працівників у самовідчужанні, визнанні та смисловій роботі. Нематеріальне мотивування створює умови для особистісного розвитку та дозволяє працівникам відчувати цінність своєї роботи. Однак нематеріальне мотивування не може існувати окремо від матеріальної справедливості. Якщо матеріальна компенсація сприймається як несправедлива, то нематеріальні програми мотивування матимуть обмежену ефективність.

Комунікативна підсистема забезпечує справедливість процесу та залучення персоналу до управління організацією. Ця підсистема створює умови, при яких працівники відчують себе почутими та важливими для організації, розуміють логіку рішень, що приймаються керівництвом, та мають можливість впливати на рішення, що їх стосуються. Комунікативна підсистема посилює ефективність як матеріальної, так і нематеріальної підсистем, оскільки

прозорість та залученість сприяють сприйманню справедливості розподілу винагороджування та нематеріальних можливостей.



Рисунок 1.1 - Структура системи мотивації та оплати праці з виокремленням матеріальної, нематеріальної та комунікаційної підсистем
Джерело: інтерпретовано автором на основі [1-17]

Для оцінювання ефективності систем мотивації та оплати праці розроблено комплексну методику, що поєднує кількісний і якісний блоки. Кількісний блок базується на підході Г. Савицької: коефіцієнт випередження продуктивності праці над оплатою (оптимально $K > 1$) [17]. Додатково у кількісному блоці можуть застосовуватися показники динаміки середньої заробітної плати та частки змінної складової в загальному фонді оплати праці. Значення цього

коефіцієнта дає змогу оцінити, наскільки темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати.

$$K = \Delta \text{ПП} / \Delta \text{СОП} \quad (1.1)$$

де:

K - коефіцієнт випередження (темпу зростання) продуктивності праці над темпом зростання середньої оплати праці;

$\Delta \text{ПП}$ - темп зростання (приріст) продуктивності праці за аналізований період, % (або у коефіцієнтах, наприклад 1,25 при зростанні на 25 %);

$\Delta \text{СОП}$ - темп зростання (приріст) середньої оплати праці (середньої заробітної плати) за той самий період, % (або у коефіцієнтах).

Якісний блок передбачає експертну оцінку кожного компонента трьох підсистем за п'ятибальною порядковою шкалою, де 1 бал відповідає практичній відсутності або критично низькому рівню розвитку компонента, 2 бали – мінімальному рівню з суттєвими недоліками, 3 бали - задовільному рівню, що потребує вдосконалення, 4 бали - доброму рівню з незначними недоліками, 5 балів - оптимальному рівню, близькому до найкращих практик.

Оцінка окремих компонентів агрегується на рівні підсистем шляхом розрахунку середнього арифметичного. Інтегральна оцінка системи за якісним блоком (Іякіс) визначається як середнє арифметичне оцінок трьох підсистем і характеризує загальний рівень розвитку системи мотивації та оплати праці в балах (максимальне значення - 5,0). Для проведення діагностики та аналізу поточного стану системи мотивації та оплати праці у конкретній організації пропонується методологія оцінювання, яка ґрунтується на п'ятибальній порядковій шкалі. Використання порядкової шкали дозволяє систематично оцінювати кожен компонент системи та визначати його рівень розвитку, що створює основу для формування рекомендацій щодо його удосконалення. Методологія оцінювання та п'ятибальна шкала описані у таблиці Б.1 (Додаток Б).

Комплексний індекс ефективності (ІЕ) формується шляхом зваженого середнього оцінок підсистем, причому ваги автоматично коригуються залежно від значення коефіцієнта випередження. Логіка коригування ваг полягає в тому, що за високих значень K (продуктивність праці суттєво випереджає зростання оплати) матеріальна підсистема демонструє високу економічну віддачу і отримує більшу вагу в загальній оцінці. Навпаки, за низьких значень K або $K < 1$ вага матеріальної підсистеми зменшується, а ваги нематеріальної та комунікаційної підсистем зростають, оскільки саме вони дозволяють підвищувати продуктивність без пропорційного збільшення фонду оплати праці (табл.1.5).

Ваги розраховуються за наступними залежностями: ваговий коефіцієнт матеріальної підсистеми $w_{\text{МП}} = 0,50 \times K$; вагові коефіцієнти нематеріальної та комунікаційної підсистем визначаються таким чином, щоб їхня сума завжди дорівнювала 1,00, з урахуванням компенсаційного ефекту за зниження економічної віддачі матеріальних стимулів. При $K \geq 2$ ваги фіксуються на верхній межі, щоб уникнути нереалістичного переважання матеріальної складової. Таким чином, комплексний індекс ІЕ відображає узгодженість між структурою системи мотивації та фактичними результатами діяльності

підприємства. Чим вищим є значення ІЕ, тим більш збалансованою та результативною можна вважати систему мотивації та оплати праці, а суттєві відхилення сигналізують про необхідність коригування окремих підсистем.

Таблиця 1.5 - Перерозподіл вагових коефіцієнтів підсистем системи мотивації та оплати праці залежно від значення коефіцієнта випередження продуктивності праці над середньою оплатою праці

Значення коефіцієнта К	Ваговий коефіцієнт матеріальної підсистеми (wМП)	Ваговий коефіцієнт нематеріальної підсистеми (wНП)	Ваговий коефіцієнт комунікаційної підсистеми (wКП)	Економічна інтерпретація перерозподілу ваг
1	2	3	4	5
1,50	0,75	0,15	0,10	Висока економічна віддача матеріальних стимулів; пріоритет - подальше посилення матеріальної підсистеми
1,20	0,60	0,25	0,15	Збалансований стан; усі підсистеми мають суттєвий внесок
1,00	0,50	0,30	0,20	Гранична віддача матеріальних витрат; доцільне посилення нематеріального та комунікаційного мотивування
0,80	0,40	0,35	0,25	Низька віддача матеріальних стимулів; перехід до домінування нематеріальної та комунікаційної підсистем
0,60	0,30	0,40	0,30	Критичне зниження ефективності матеріальної складової; основний резерв зростання продуктивності – нематеріальні та комунікаційні інструменти

Примітка. Вагові коефіцієнти підсистем (wМП - матеріальна, wНП - нематеріальна, wКП - комунікаційна) подано як ілюстративні значення, що узгоджуються з теоретичними положеннями щодо ролі матеріальної, нематеріальної та комунікаційної складових у системі мотивації та результатами аналізу сучасної наукової літератури про економічну віддачу різних інструментів мотивації. Зокрема, вага матеріальної підсистеми (wМП) приймається в межах 0,50-0,70 залежно від величини коефіцієнта випередження продуктивності праці над оплатою праці (К): за високих значень К ($\geq 1,30$) вага матеріальної підсистеми зменшується, що відображає зниження граничної ефективності фінансових стимулів; за низьких значень К ($< 1,10$) - підвищується з метою тимчасового посилення матеріального мотивування. Ваги нематеріальної та комунікаційної підсистем розподіляються між ними пропорційно з урахуванням їхньої відносної значущості в сучасних теоріях мотивації. Сума ваг завжди дорівнює 1,00.

Джерело: удосконалено автором на основі [10;11;12;18]

Комплексний індекс ефективності обчислюється за формулою:

$$IE = OMP \times wMP + ONP \times wNP + OKP \times wKP, \quad (1.2)$$

де OMP, ONP, OKP - середні оцінки матеріальної, нематеріальної та комунікаційної підсистем відповідно.

Інтерпретація значення індексу ефективності представлено у таблиці 1.6

Таблиця 1.6 - Інтерпретація комплексного індексу IE

Діапазон IE	Характеристика системи	Рекомендації
4,26–5,00	Високоєфективна	Підтримувати та масштабувати
3,76–4,25	Добре розвинена	Локальні покращення
3,01–3,75	Задовільна, є значні резерви	Планове вдосконалення
2,26–3,00	Потребує суттєвого вдосконалення	Розробка програми змін
≤ 2,25	Критичний стан	Комплексна реконструкція системи

Джерело: пропозиції автора [10;11;12;18]

Таким чином, у першому розділі проведено системний аналіз сучасних теорій мотивації праці, узагальнено досвід Європейського Союзу щодо побудови змішаних систем винагороди та виявлено ключові обмеження їхнього прямого застосування в умовах українських малих і середніх підприємств. На основі критичного осмислення існуючих підходів у роботі обґрунтовано модель системи мотивації та оплати праці, що передбачає виокремлення комунікаційної підсистеми як самостійного елемента та застосування принципу динамічного зважування ваг підсистем залежно від економічної віддачі матеріальних стимулів (коефіцієнта випередження K).

Запропонована модель враховує специфіку вітчизняних суб'єктів господарювання в період тривалої економічної нестабільності та антикризового управління, а саме: обмеженість фінансових ресурсів, сезонний характер виробництва, низьку конкурентоспроможність базової заробітної плати, а також високу чутливість персоналу до прозорості, справедливості та залученості. Завдяки механізму автоматичного перерозподілу ваг модель дозволяє компенсувати вичерпання стимулюючого ефекту фінансових інструментів активізацією недорогих нематеріальних і комунікаційних механізмів без пропорційного зростання фонду оплати праці.

Отже, модель та принцип динамічного зважування створюють теоретико-методичну основу для діагностики стану системи мотивації конкретного підприємства та обґрунтування напрямів її трансформації. Запропонований підхід передбачає розрахунок комплексного індексу ефективності системи мотивації як зваженої суми часткових індикаторів стану матеріальної, нематеріальної та комунікаційної підсистем, причому вагові коефіцієнти змінюються залежно від коефіцієнта випередження продуктивності праці над оплатою праці. За умов високої економічної віддачі матеріальних стимулів акцент робиться на підтриманні конкурентоспроможного рівня заробітної плати, тоді як у ситуації вичерпання їх мотиваційного потенціалу підвищується відносна значущість нематеріальної та комунікаційної складових. Такий механізм дозволяє не лише оцінювати поточний стан системи мотивації, а й

прогнозувати наслідки зміни структури витрат на персонал і формувати сценарії їх перерозподілу в межах програм антикризового управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОВОЧЕВИЙ СВІТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Овочевий світ» (далі ТОВ «Овочевий світ») є підприємством харчової промисловості. Підприємство зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 40509626 та розташоване за адресою: вулиця Приміська, буд. 6, м. Славути, Хмельницька область, 30000.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) є «Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів» (код 10.39). Це відносить підприємство до галузі харчової промисловості, зокрема до сектору переробки сільськогосподарської продукції.

ТОВ «Овочевий світ» спеціалізується на переробці та консервуванні овочевої продукції. Підприємство здійснює повний цикл виробництва від первинної обробки сировини до випуску готової продукції. Основними видами діяльності є переробка овочів, їх консервування, пакування та реалізація готової продукції на внутрішньому ринку.

Виробнича потужність підприємства забезпечується середньою кількістю працівників, яка станом на 2024 рік становить 35 осіб, що свідчить про належність до категорії малих підприємств відповідно до класифікації суб'єктів господарювання в Україні.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю (код КОПФГ 240), що передбачає обмежену відповідальність учасників розміром їх вкладів до статутного капіталу. Статутний капітал підприємства протягом аналізованого періоду 2022-2024 років залишався незмінним і становить 50,0 тисяч гривень.

ТОВ «Овочевий світ» належить до переробної промисловості України, яка є однією з ключових галузей національної економіки, оскільки забезпечує трансформацію сільськогосподарської сировини у продукцію з вищою доданою вартістю. Підприємство займає нішу переробки овочевої продукції, що має важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки.

Галузь переробки овочів характеризується сезонністю виробництва, залежністю від якості та обсягів сільськогосподарської сировини, а також необхідністю дотримання високих стандартів якості та безпечності харчових продуктів.

Організаційна структура ТОВ «Овочевий світ» є спрощеною та відповідає масштабам і сезонному характеру діяльності підприємства. На вершині ієрархії знаходиться керівник підприємства Газімагомедов Ростислав Данилялович, який здійснює загальне керівництво, приймає ключові управлінські рішення та несе відповідальність за результати діяльності.

Внутрішній штат підприємства формують працівники основного виробництва, які залучаються на сезонний період для забезпечення безперервного функціонування переробних потужностей. Керівник здійснює безпосереднє лінійне підпорядкування виробничого персоналу, що дає змогу

оперативно координувати завантаження ліній, зміну режимів роботи та розподіл завдань між працівниками.

З огляду на необхідність мінімізації постійних адміністративних витрат та сезонний характер виробництва, значна частина допоміжних управлінських функцій передана на аутсорсинг. Бухгалтерський облік, юридичний супровід, логістичні операції та збут продукції забезпечуються спеціалізованими компаніями-контрагентами на договірній основі. Такий підхід дає змогу зменшити навантаження на фонд оплати праці та уникнути утримання численного адміністративного персоналу.

Ефективність управлінської діяльності підприємства найбільш об'єктивно відображається через систему економічних показників, які характеризують результати господарської діяльності. Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Овочевий світ» за період 2022-2024 років дозволяє комплексно оцінити якість управлінських рішень та їх вплив на фінансово-економічний стан підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Овочевий світ» за 2022-2024 рр.

Показник	Од. вим.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна по роках (+/-)		
					2023/2022	2024/2023	2024/2022
Реалізована продукція	тис. грн.	7 076,8	9 952,6	10 726,9	+2 875,8	+774,3	+3 650,1
Чисельність працівників	осіб	40	35	35	-5	0	-5
Фонд оплати праці (ФОП)	тис. грн.	3 242,9	3 362,5	3 519,1	119,6	156,6	276,2
Продуктивність праці 1-го працівника	тис. грн./особу	176,92	284,36	306,48	107,44	22,12	129,56
Середньорічна вартість основних фондів	тис грн	247,9	447,2	360,45	199,3	-86,75	112,55
Коефіцієнт фізичного спрацювання	%	0,00	19,61	42,35	19,61	22,74	42,35
Фондовіддача	грн./грн	28,55	22,25	29,76	-6,30	7,51	1,21
Фондомісткість продукції	грн/грн	0,035	0,045	0,034	0,010	-0,011	-0,001
Фондоозброєність	тис грн/особу	6,20	12,78	10,30	6,58	-2,48	4,10
Середньорічний залишок оборотних активів	тис. грн	5 934,0	6 734,65	13 219,3	800,65	6 484,65	7 285,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	к-т	1,19	1,48	0,81	0,29	-0,67	-0,38
Тривалість одного обороту	дні	306,72	243,24	444,44	-63,48	201,20	137,72
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	6 905,2	7 569,5	8 439,5	664,3	870,0	1 534,3
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн/грн	0,976	0,761	0,787	-0,215	0,026	-0,189

Продовження таблиці 2.1

Чистий прибуток	тис. грн.	171,6	2 383,1	2 287,4	2 211,5	-95,7	2 115,8
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,42	23,94	21,32	21,52	-2,62	18,90

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності, наданих у додатках В, Г

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Овочевий світ» за період 2022-2024 років свідчить про суттєве поліпшення фінансових результатів. Загальний чистий дохід від реалізації продукції продемонстрував стійку тенденцію до зростання, збільшившись на 3 650,1 тис. грн. (з 7 076,8 тис. грн. у 2022 році до 10 726,9 тис. грн. у 2024 році). Це зростання обсягів реалізації стало ключовим чинником збільшення чистого прибутку більш ніж у дванадцять разів, досягнувши 2 287,4 тис. грн. у 2024 році. Як наслідок, показник рентабельності реалізованої продукції зріс з критично низьких 2,42% до 21,32%, що підкреслює значне підвищення прибутковості основної діяльності.

Показники використання праці відображають курс підприємства на інтенсифікацію виробництва. Протягом 2023 року відбулося скорочення середньої кількості працівників на 5 осіб (з 40 до 35) з подальшою стабілізацією штату. При цьому продуктивність праці на одного працівника зросла на 129,56 тис. грн./особу, досягнувши 306,48 тис. грн./особу. у 2024 році. Паралельно спостерігається зростання фонду оплати праці (ФОП) на 276,2 тис. грн. у динаміці 2022-2024 років.

Динаміка показників використання основного капіталу має складний характер. Середньорічна вартість основних фондів зросла. Показник фондівдачі, який характеризує віддачу капіталу, відновився після падіння у 2023 році та досяг найвищого значення 29,76 грн./грн. у 2024 році, що на 1,21 грн./грн. перевищує показник 2022 року, засвідчуючи ефективне використання основних засобів для генерування доходу. Зростання фондоозброєності до 10,30 тис. грн./чол. підтверджує зростання технічної оснащеності праці.

У сфері оборотних активів зафіксовано значне зростання їх середньорічного залишку (з 5 934,0 тис. грн. до 13 219,3 тис. грн.), що супроводжується погіршенням їх оборотності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 1,19 до 0,81, а тривалість одного обороту зросла на 137,72 днів, досягнувши 444,44 днів у 2024 році. Ця тенденція вказує на акумуляцію фінансових ресурсів у оборотних активах, що може бути пов'язано зі збільшенням запасів чи дебіторської заборгованості, і потребує оптимізації політики управління ліквідністю.

Ефективність управління витратами підприємства підтверджується зниженням витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 0,976 грн. до 0,787 грн. протягом аналізованого періоду. З огляду на вищезазначене, діяльність ТОВ «Овочевий світ» за 2022-2024 роки може бути охарактеризована як високорентабельна та динамічна, проте вимагає ревізії політики управління оборотним капіталом для підвищення його ліквідності та прискорення оборотності.

Підсумовуючи вищевикладене, економічна діяльність ТОВ «Овочевий світ» характеризується позитивною тенденцією щодо абсолютних обсягів доходу, однак спостерігається суттєве зниження рентабельності та маржинальності операцій у 2024 році. Це вказує на необхідність розроблення стратегічних заходів щодо контролю над собівартістю виробництва та операційними витратами з метою відновлення прибутковості підприємства.

При аналізі системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» важливо враховувати просторові особливості розміщення підприємства. Підприємство розташоване в місті Славути Хмельницької області, чисельність населення якого, за наявними статистичними оцінками, становить близько 34 тис. осіб станом на 2023 рік [37].

Для міста характерне порівняно обмежене коло місцевих підприємств, здатних забезпечити стабільну зайнятість та високий рівень заробітних плат, тоді як значна частина економічно активного населення проживає в навколишніх населених пунктах і розглядає місто як основний простір для працевлаштування та отримання доходів.

За інформацією, що надається працівниками під час прийому на роботу, основну частину виробничого персоналу ТОВ «Овочевий світ» становлять жителі навколишніх сіл, які здійснюють трудову міграцію до міста на сезонний період. Це зумовлює специфіку формування кадрового потенціалу підприємства, підвищує роль сезонної зайнятості та впливає на вибір форм і інструментів мотивації праці.

Для адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Овочевий світ» застосовується система посадових окладів: заробітна плата має стабільний характер і формується переважно за рахунок фіксованого місячного окладу, слабо залежачи від коливань обсягу виробництва. Натомість виробничого персоналу використовується змішана форма оплати праці, за якої розмір заробітної плати безпосередньо пов'язаний з виробітком та може істотно змінюватися залежно від результатів роботи. У цьому випадку важливим є не лише загальний рівень середньомісячної заробітної плати, а й внутрішня структура виплат, зокрема співвідношення між гарантованою базовим окладом та преміями і доплатами.

Система матеріальної мотивації на підприємстві базується переважно на заробітній платі та преміях. Діє Положення про преміювання, відповідно до якого премії нараховуються за перевищення планових показників виробничої діяльності та якісне виконання встановлених завдань. Разом з тим, окремі програми річного преміювання, виплат за вислугу років чи спеціальних цільових бонусів на підприємстві відсутні.

Фонд оплати праці ТОВ «Овочевий світ» формується за рахунок двох основних груп виплат: заробітної плати виробничого персоналу, залученого на період переробки овочевої продукції, та постійних витрат на адміністративно-управлінський склад підприємства, які забезпечують організацію та контроль виробничого процесу протягом усього року.

Виходячи з цього, доцільно в структурі загального фонду оплати праці окремо виділяти фонд оплати праці виробничого персоналу та фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу, що дає змогу більш чітко

проаналізувати співвідношення між витратами на безпосереднє виконання виробничих операцій та адміністративно-управлінські функції. Відповідний розподіл фонду оплати праці за цими групами персоналу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура та динаміка фонду оплати праці за категоріями персоналу ТОВ «Овочевий світ» у 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання%		
				2023/ 2022, %	2024/ 2023, %	2024/ 2022, %
Загальний фонд оплати праці тис. грн	3 242,9	3 362,5	3 519,1	103,69	104,66	108,52
Загальна чисельність, осіб	40	35	35	87,50	100,00	87,50
Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб	5	5	5	100,00	100,00	100,00
Чисельність виробничого персоналу, осіб	35	30	30	85,7	100,00	85,7
Фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн	920,4	954,6	1026,8	103,71	107,56	111,56
Фонд оплати праці виробничого персоналу, тис. грн	2322,5	2407,9	2492,3	103,67	103,5	107,31

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності, наданих у додатках В, Г

Дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2022–2024 рр. загальний фонд оплати праці ТОВ «Овочевий світ» демонструє стаке зростання: у 2023 р. він збільшився на 3,69 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – ще на 4,66 %, у підсумку зростання за три роки становило 8,52 %. При цьому загальна чисельність персоналу скоротилася з 40 до 35 осіб (-12,5 %), що відбулося виключно за рахунок зменшення кількості виробничого персоналу (з 35 до 30 осіб) за незмінної чисельності адміністративно-управлінського персоналу (5 осіб упродовж усього періоду). Це означає, що зростання фонду оплати праці супроводжувалося не розширенням штату, а підвищенням середнього рівня витрат на одного працівника, що є важливим чинником для забезпечення конкурентоспроможності оплати праці на локальному ринку.

Структура фонду оплати праці за категоріями персоналу також зазнала помірних, але показових змін. Фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу зріс з 920,4 тис. грн у 2022 р. до 1 026,8 тис. грн у 2024 р., тобто на 11,56 %, що перевищує загальні темпи зростання ФОП. Водночас фонд оплати праці виробничого персоналу збільшився з 2 322,5 до 2 492,3 тис. грн, тобто на 7,31 %. Це свідчить про дещо випереджальне зростання витрат на адміністративно-управлінський персонал порівняно з оплатою праці виробничого персоналу. За рахунок скорочення чисельності виробничого персоналу та стабільної чисельності адміністративно-управлінського персоналу

питома вага останнього у загальному фонді оплати праці має тенденцію до поступового підвищення, що відображає посилення ролі управлінських та контрольних функцій у забезпеченні безперервності виробничого процесу. З точки зору мотивації праці таке співвідношення має подвійний ефект. З одного боку, зростання витрат на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу є виправданим, оскільки на цю категорію покладається відповідальність за організацію виробництва, дотримання технологічних режимів та забезпечення якості продукції в умовах сезонності й нестабільності зовнішнього середовища. З іншого боку, відносно повільніше зростання фонду оплати праці виробничого персоналу за одночасного скорочення їх чисельності може формувати ризики перевантаження персоналу та сприйняття системи винагороди як такої, що недостатньо враховує внесок рядових працівників.

Для оцінки впливу системи оплати праці на мотивацію персоналу недостатньо проаналізувати лише загальний фонд оплати праці та чисельність працівників. Важливим є також з'ясування того, який фактичний рівень заробітної плати отримують працівники різних категорій і як змінюється цей рівень у динаміці. Це дає змогу оцінити не лише загальне навантаження на витрати підприємства, а й ступінь привабливості оплати праці для окремих груп персоналу.

З огляду на це доцільно розрахувати показники середньомісячної заробітної плати за основними категоріями персоналу - адміністративно-управлінського та виробничого персоналу. При цьому слід враховувати відмінності в режимі зайнятості: для працівників адміністративно-управлінської ланки середньомісячна заробітна плата визначається як відношення фонду оплати праці відповідної категорії до їх чисельності та 12 місяців роботи протягом року, тоді як для виробничого персоналу середньомісячна заробітна плата розраховується виходячи з фактичної тривалості їх зайнятості у сезон (6 місяців). Розраховані таким чином показники середньомісячної заробітної плати за категоріями персоналу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників за категоріями ТОВ «Овочевий світ» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022, %	2024/2023, %	2024/2022, %
Середньомісячна заробітна плата одного працівника адміністративно-управлінського персоналу ,тис./особу	15340	15910	17110	103,72	107,54	111,54
Середньомісячна заробітна плата одного працівника виробничого персоналу (у місяці зайнятості), тис./особу	11060	13380	13850	120,98	103,51	125,23

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності, наданих у додатках В, Г

Дані таблиці 2.3 дають змогу оцінити фактичний рівень оплати праці за основними категоріями персоналу. У 2022-2024 рр. середньомісячна заробітна плата одного працівника адміністративно-управлінського персоналу зросла з 15340 до 17110 грн, тобто на 11,54 % за три роки. Темпи її зростання були відносно помірними: на 3,72 % у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 7,54 % у 2024 р. порівняно з 2023 р. Це відповідає зростанню відповідальності адміністративно-управлінського персоналу за організацію виробництва в умовах нестабільного зовнішнього середовища та збереження безперервності виробничого процесу.

Для виробничого персоналу середньомісячна заробітна плата у місяці фактичної зайнятості зросла з 11060 грн у 2022 р. до 13380 грн у 2023 р. і 13850 грн у 2024 р. Загальне зростання за період становило 25,23 %, причому найвищі темпи приросту спостерігалися у 2023 р. (понад 20 % порівняно з 2022 р.), після чого у 2024 р. відбулося їх уповільнення до 3,51 %. Це свідчить про те, що підприємство у перші роки досліджуваного періоду здійснило суттєве разове підвищення рівня оплати праці виробничого (сезонного) персоналу, ймовірно, з метою утримання кадрового потенціалу в умовах конкуренції на локальному ринку праці, після чого зростання заробітної плати набуло більш стриманого характеру.

Разом з тим наведений аналіз дає уявлення насамперед про внутрішні співвідношення рівня оплати праці між адміністративно-управлінським та виробничим (сезонним) персоналом. Для оцінки реальної привабливості заробітної плати та конкурентоспроможності політики оплати праці ТОВ «Овочевий світ» необхідно враховувати також зовнішні орієнтири – законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати та середню заробітну плату в регіоні. Саме ці показники формують базові очікування працівників щодо рівня винагороди, визначають альтернативну вартість їхньої праці та впливають на кадрову стабільність підприємства.

З огляду на це доцільно порівняти середньомісячну заробітну плату як адміністративно-управлінського персоналу, так і виробничого (сезонного) персоналу ТОВ «Овочевий світ» із мінімальною заробітною платою та середньою заробітною платою штатних працівників в Україні за 2022–2024 рр. Це дозволяє оцінити, наскільки оплата праці обох ключових категорій персоналу відповідає умовам регіонального ринку праці та чи існують ризики втрати працівників через недостатню конкурентоспроможність заробітної плати. Результати відповідного порівняння наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Порівняння рівня оплати праці адміністративно-управлінського персоналу та виробничих працівників ТОВ «Овочевий світ» з мінімальною та середньою заробітною платою у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньомісячна заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, грн	15340	15910	17113
Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу (у місяці зайнятості), грн	11060	13380	13850
Мінімальна заробітна плата (середня за рік), грн	6700	6700	7600
Середня заробітна плата в Україні, грн	13376	14308	17486

Перевищення ЗП адміністративно-управлінського персоналу над мінімальною ЗП, %	129,0	137,5	125,2
Перевищення ЗП працівників виробничого персоналу над мінімальною ЗП, %	65,1	99,7	82,2
Відхилення ЗП адміністративно-управлінського персоналу від середньої ЗП по Україні, %	14,7	11,2	-2,1
Відхилення ЗП працівників виробничого персоналу від середньої ЗП по Україні, %	-17,3	-6,5	-20,8

Джерело: розраховано автором на підставі розрахунків та статистичних даних джерела [42]

Дані таблиці 2.4 дозволяють оцінити конкурентоспроможність оплати праці як адміністративно-управлінського персоналу, так і виробничого (сезонного) персоналу ТОВ «Овочевий світ» у співвідношенні з мінімальним рівнем заробітної плати та середнім рівнем оплати праці. У 2022-2024 рр. середньомісячна заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу підприємства перевищувала мінімальну заробітну плату на 125-138 %, що свідчить про відносно високий гарантований рівень матеріальної винагороди для цієї категорії персоналу. Виробничий (сезонний) персонал також отримував заробітну плату, вищу за мінімальну: у 2022 р. - на 65,1 %, у 2023 р. - майже вдвічі (на 99,7 %), у 2024 р. - на 82,2 %. Отже, з точки зору формального зіставлення з мінімальним стандартом, оплата праці на підприємстві є вищою за законодавчо встановлений мінімум для обох розглянутих категорій.

Порівняння із середньою заробітною платою штатних працівників України дає більш нюансовану картину конкурентоспроможності оплати праці. У 2022-2023 рр. заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Овочевий світ» перевищувала середньообласний рівень відповідно на 14,7 та 11,2 %, що свідчить про достатньо привабливі умови для утримання управлінських кадрів. Водночас у 2024 р. зафіксовано незначне відставання (-2,1 %), що свідчить про те, що темпи підвищення оплати праці цієї категорії працівників дещо поступаються динаміці зростання доходів по Україні. Для виробничого (сезонного) персоналу ситуація є менш сприятливою: упродовж усього періоду їх середньомісячна заробітна плата у місяці зайнятості залишалася нижчою за середній рівень по області, причому відставання коливалося від -17,3 % у 2022 р. до -6,5 % у 2023 р. і знову збільшилося до -20,8 % у 2024 р. З метою оцінки стимулюючого потенціалу змішаної системи оплати праці доцільно проаналізувати структуру середньомісячної заробітної плати одного виробничого працівника у місяці роботи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Структура середньомісячної заробітної плати одного працівника (у місяці роботи) за 2022-2024 роки

Складова	2022 р., грн	%	2023 р., грн	%	2024 р., грн	%
Базовий оклад, грн	10500	94,9	12040	92,9	12900	90,3
Премії та доплати, грн	560	5,1	950	7,1	1340	9,7
Разом середньомісячна ЗП, грн	11060	100,0	13380	100,0	13850	100,0

Джерело: розраховано автором на підставі первинних відомостей нарахування ЗП

Дані таблиці 2.5 свідчать, що основну частину середньомісячної заробітної плати одного працівника виробничого (сезонного) персоналу у всі роки становить базовий оклад. У 2022 р. його рівень становив 10 500 грн, або 94,9 % загальної середньомісячної заробітної плати, тоді як премії та доплати формували лише 5,1 % (560 грн). Така структура вказує на переважно гарантований характер оплати праці та обмежене використання стимулюючого потенціалу преміальної складової.

У 2023 р. відбулося посилення ролі змінної частини: базовий оклад виріс до 12 040 грн (92,9 % загальної заробітної плати), а премії та доплати – до 950 грн (7,1 %). Таким чином, частка преміальної складової помітно перевищила рівень 2022 року, що відповідає зростанню продуктивності праці та свідчить про більш активне використання підприємством преміальних інструментів для стимулювання результативності та утримання персоналу.

У 2024 р. базовий оклад підвищився до 12 900 грн і сформував 90,3 % середньомісячної заробітної плати, тоді як премії та доплати зросли до 1 340 грн (9,7 %). Частка преміальної складової збільшилася як порівняно з 2022 р. (5,1 %), так і з 2023 р. (7,1 %), що свідчить про загальну тенденцію до посилення змінної компоненти в структурі оплати праці. Водночас домінування базового окладу (понад 90 % у всі роки) означає, що система матеріального стимулювання все ще має обмежену гнучкість і не повністю використовує потенціал премій для диференціації доходів залежно від індивідуальних результатів праці

Отже, аналіз структури середньомісячної заробітної плати працівників виробничого персоналу показує, що змішана форма оплати праці на ТОВ «Овочевий світ» використовується переважно як базовий оклад та преміювання. Для підвищення її мотиваційного потенціалу доцільно посилити роль преміальної частини, чітко пов'язавши її з показниками продуктивності, якості продукції, а також забезпечити прозорі й зрозумілі для працівників критерії нарахування премій.

Перед переходом до якісного блоку оцінки ефективності системи мотивації та оплати праці, який базується на експертному аналізі стану окремих компонентів моделі, доцільно провести кількісний блок методик. Кількісний блок, як зазначалося у теоретичній частині дослідження, дозволяє об'єктивно визначити економічну віддачу від зростання витрат на оплату праці і слугує основою для подальшого динамічного зважування підсистем у комплексному індексі ефективності. Він ґрунтується на розрахунку коефіцієнта випередження темпу зростання продуктивності праці над темпом зростання середньої заробітної плати, що є класичним інструментом економічного аналізу ефективності використання фонду оплати праці.

Результати розрахунків наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок коефіцієнта випередження продуктивності праці над середньою оплатою праці ТОВ «Овочевий світ» за 2022 - 2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024/2022, %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	7 076,8	10 726,9	10 726,9	151,6
Продуктивність праці (виручка на 1 людину-	20 455	35 987	36 735	179,6

місяць), грн				
--------------	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.6

Фактична середньомісячна заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, грн	15 340	15 910	17 113	111,6
Фактична середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу (у місяці роботи), грн	11 060	13 380	13 850	125,2
Коефіцієнт випередження (К) за відповідний рік	-	1,462	0,955	-
Кумулятивний коефіцієнт випередження за період 2022–2024 рр.	-	-	-	1,397

Коефіцієнт випередження (К) у таблиці 2.6 розраховано для персоналу підприємства в цілому. Спочатку визначено фактичну середньомісячну заробітну плату одного працівника, обчислену як середньозважене значення за адміністративно-управлінським та виробничим (сезонним) персоналом, а вже потім на її основі розраховано коефіцієнт випередження.

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності, наданих у додатках В, Г

Дані таблиці 2.6 дають змогу оцінити, наскільки зростання продуктивності праці на ТОВ «Овочевий світ» випереджає зростання витрат на оплату праці, а також у якому напрямі змінюється ефективність використання фонду заробітної плати у 2022–2024 рр. Виручка від реалізації продукції за цей період зросла з 7 076,8 тис. грн у 2022 р. до 10 726,9 тис. грн у 2023–2024 рр., тобто на 51,6 % за два роки. За рахунок скорочення відпрацьованих людино-місяців (з 346 до 298 і 292 відповідно) це зростання забезпечило суттєве підвищення продуктивності праці: виручка в розрахунку на один людино-місяць збільшилася з 20 455 грн у 2022 р. до 35 987 грн у 2023 р. і 36 735 грн у 2024 р., що відповідає загальному приросту продуктивності на 79,6 % за період.

Розрахунок коефіцієнта випередження (К) здійснено відповідно до методики, наведеної у розділі 1, на основі індексів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати в цілому по підприємству. У 2023 р. коефіцієнт випередження становив приблизно 1,46, що означає, що темп зростання продуктивності праці перевищив темп зростання середньої заробітної плати орієнтовно у 1,5 рази. Іншими словами, кожна гривня, додатково спрямована на оплату праці, супроводжувалася більш ніж пропорційним приростом виручки в розрахунку на одного працівника. Це характеризує 2023 р. як період підвищення ефективності використання фонду оплати праці, що було досягнуто, зокрема, за рахунок оптимізації чисельності персоналу та зростання інтенсивності праці.

У 2024 р. значення коефіцієнта випередження наблизилося до одиниці ($\approx 0,96$), що свідчить про практично однакові темпи зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати, з незначним випередженням саме зростання витрат на оплату праці. За незмінного рівня виручки порівняно з 2023 р. це означає, що можливості для подальшого збільшення заробітної плати без втрати економічної ефективності виявилися обмеженими.

Кумулятивний коефіцієнт випередження за період 2022–2024 рр. становить близько 1,40, тобто в середньому за три роки продуктивність праці зростала швидше, ніж середня заробітна плата, приблизно на 40 %.

Отже, кількісний аналіз показує, що у 2023 році зростання фактичної заробітної плати дало значний мотиваційний ефект: продуктивність праці зросла у 1,79 раза, що суттєво випереджало приріст оплати ($K \approx 1,46$). При цьому позитивний результат було досягнуто не стільки за рахунок високого абсолютного рівня заробітної плати, скільки завдяки тимчасовому посиленню її стимулюючої (преміальної) складової: частка премій та доплат у структурі середньомісячної заробітної плати сезонних працівників збільшилася до 10,0 % проти 5,1 % у 2022 році. Уже у 2024 році, на тлі збереження приблизно сталого рівня продуктивності праці та зменшення питомої ваги преміальної складової до 6,9 %, коефіцієнт випередження знизився до значення, близького до одиниці ($K \approx 0,96$), що свідчить про практичне вичерпання мотиваційного потенціалу діючої системи оплати праці за рахунок суто матеріальних стимулів.

Водночас навіть у рік максимального ефекту (2023) фактична середньомісячна заробітна плата сезонних працівників залишалася нижчою за середній рівень заробітної плати по Україні: на 17,3 % у 2022 р., 6,5 % у 2023 р. та 20,8 % у 2024 р. Це вказує на обмежену конкурентоспроможність оплати праці цієї категорії персоналу на регіональному ринку, особливо з урахуванням сезонного характеру зайнятості та фізично важких умов праці.

Отже, подальше підвищення ефективності використання персоналу неможливе лише за рахунок механічного зростання фонду оплати праці, оскільки фінансові можливості малого підприємства є обмеженими.

Необхідно системно вдосконалювати саме структуру винагороди (збільшення частки змінної складової, прив'язаної до чітких КРІ) та активізувати недорогі нематеріальні й комунікаційні інструменти мотивації, які можуть підсилити залученість працівників без істотного додаткового фінансового навантаження на підприємство.

Для з'ясування реального сприйняття працівниками наявної системи та визначення пріоритетних напрямів її трансформації проведено аналіз стану окремих компонентів мотивації.

Стан та динаміка розвитку компонентів матеріальної підсистеми наведено в таблиці 2.7 та рис.2.1.

Таблиця 2.7 Стан та динаміка компонентів матеріальної підсистеми системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» за 2022 - 2024 роки

Компонент	2022 р. (бали)	2023 р. (бали)	2024 р. (бали)	Обґрунтування змін
Конкурентоспроможність базової заробітної плати	3,0	3,8	4,2	Поступове підвищення вілрядної складової забезпечило перевищення мінімальної ЗП та наближення до середньообласного рівня.
Наявність та розмір змінної частини (премії, бонуси)	2,5	3,0	3,5	Посилення преміювання; преміальна частина заробітку послідовно зростає протягом 2022–2024 рр.

Продовження таблиці 2.7

Соціальний пакет та пільги	2,0	2,5	3,0	Розширено соціальні пільги: збільшено знижку на продукцію, забезпечено спеодягом, запроваджено адресну матеріальну допомогу.
----------------------------	-----	-----	-----	--

Джерело: розраховано автором на основі бальної оцінки стану елементів системи мотивації

Як бачимо з даних таблиці 2.7 середня оцінка матеріальної підсистеми зросла з 2,50 бала у 2022 році до 3,57 бала у 2024 році, що стало одним із ключових чинників зростання продуктивності праці у 2023 році (приріст близько 76 % порівняно з 2022 роком при коефіцієнті випередження $K \approx 1,46$).

Характеристика компонентів нематеріальної підсистеми подана в таблиці 2.8.

Середня оцінка підсистеми підвищилася з 2,00 до 3,25 бала, демонструючи найвищу відносну динаміку серед всіх підсистем (+62,5 %).

Таблиця 2.8 - Стан та динаміка компонентів нематеріальної підсистеми системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» за 2022 - 2024 роки

Компонент	2022 р. (бали)	2023 р. (бали)	2024 р. (бали)	Обґрунтування змін
Система визнання та похвали	2,0	2,5	3,5	Запроваджено програму «Кращий працівник місяця» із публічним визнанням, подяками та невеликими заохоченнями.
Програми навчання та професійного розвитку	1,5	2,0	3,0	Організовано регулярні внутрішні інструктажі та періодичні зовнішні тренінги для основних категорій персоналу.
Можливості кар'єрного зростання	2,0	2,5	3,0	Розроблено просту «кар'єрну доріжку» (від виробничої одиниці до бригадира, оператора лінії тощо) з базовими критеріями просування.
Рівень автономії та гнучкості робочого графіка	2,5	3,0	3,5	Запроваджено гнучкий позмінний графік, можливість скорочених змін і узгодження графіка з сімейними обов'язками працівників.

Джерело: розраховано автором на основі бальної оцінки стану елементів системи мотивації

Стан та еволюція комунікаційної підсистеми відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Стан та динаміка компонентів комунікаційної підсистеми системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» за 2022-2024 роки

Компонент	2022 р. (бали)	2023 р. (бали)	2024 р. (бали)	Обґрунтування змін
Якість зворотного зв'язку	2,0	3,0	4,0	Запроваджено регулярні піврічні індивідуальні зустрічі за результатами роботи (performance review).

Прозорість управлінських рішень та критеріїв преміювання	1,5	2,5	3,5	Проводяться щомісячні збори з поясненням результатів і принципів нарахування премій, підвищено розуміння працівниками справедливості рішень.
Рівень залучення працівників до прийняття управлінських рішень	1,5	2,5	3,5	Створено робочі групи з удосконалення процесів, частину пропозицій працівників реалізовано на практиці.

Джерело: розраховано автором на основі бальної оцінки стану елементів системи мотивації

Проведений аналіз засвідчує, що система мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» у період 2022–2024 рр. залишається недостатньо ефективною та не повною мірою відповідає потребам сезонного виробництва з фізично важкими умовами праці.

Матеріальна складова, яка й досі є основним і практично єдиним інструментом стимулювання, продемонструвала виражений позитивний ефект лише у 2023 році: продуктивність праці зросла у 1,76 раза порівняно з 2022 роком, тоді як приріст середньої заробітної плати був істотно нижчим ($K \approx 1,46$). Цей ефект був досягнутий не стільки за рахунок високого абсолютного рівня заробітної плати, скільки завдяки тимчасовому збільшенню преміальної частини в оплаті праці сезонних працівників до 10,0 % проти 5,1 % у 2022 році. Уже у 2024 році, після зменшення питомої ваги премій до 6,9 % і за відсутності подальшого зростання продуктивності, коефіцієнт випередження наблизився до одиниці ($K \approx 0,96$), що свідчить про практичне вичерпання стимулюючого потенціалу діючої моделі оплати праці. При цьому навіть у піковий 2023 рік фактична середньомісячна заробітна плата сезонних працівників залишалася нижчою за середній рівень заробітної плати штатних працівників в Україні [42]: відставання коливалося в межах близько 6-21 % у 2022-2024 рр., що свідчить про обмежену конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку праці.

Нематеріальна та комунікаційна підсистеми, попри помітне покращення оцінок працівниками (зокрема, середня оцінка комунікаційної підсистеми зросла з 1,67 до 3,67 бала), все ще перебувають на відносно низькому рівні розвитку і не здатні компенсувати слабкість матеріального стимулювання. Зростання оцінок відбулося переважно за рахунок разових організаційних змін та часткового покращення стилю керівництва, а не завдяки повноцінному впровадженню системних інструментів визнання, розвитку чи залучення персоналу.

Подальше вдосконалення має бути спрямовано насамперед на:

- перехід до гнучкої преміальної моделі з чітко визначеними та зрозумілими КРІ;
- систематизацію та посилення нематеріальних стимулів (визнання досягнень, можливості навчання, покращення умов праці);

- розвиток регулярної внутрішньої комунікації та залучення працівників до прийняття рішень.

Без реалізації цих заходів підприємство ризикує зіткнутися зі зростанням плинності кадрів, особливо сезонного персоналу, та подальшим зниженням мотиваційного ефекту від витрат на оплату праці.

Динаміка комплексного індексу ефективності (ІЕ) та вагових коефіцієнтів підсистем системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» за 2022 - 2024 роки представлено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10 - Динаміка комплексного індексу ефективності (ІЕ) та вагових коефіцієнтів підсистем системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» за 2022 - 2024 роки

Рік	Коефіцієнт випередження	Вага матеріальної підсистеми, %	Вага нематеріальної підсистеми, %	Вага комунікаційної підсистеми, %	Вага нематеріальної + комунікаційної разом, %	Комплексний індекс ефективності ІЕ, бали
2022	-	-	-	-	-	2,10
2023	1,462	67,8	22,9	9,3	32,2	2,94
2024	0,955	51,5	30,3	18,2	48,5	3,58
Зміна 2024/2022	–	-18,5 в.п.	10,3 в.п.	8,2 в.п.	18,5 в.п.	1,48 (+70 %)

Джерело: складено автором на основі обраної методики, наданої у розділу 1

Як видно з таблиці 2.10, комплексний індекс ефективності системи мотивації та оплати праці (ІЕ) зріс з 2,10 бала у 2022 році до 3,58 бала у 2024 році, тобто орієнтовно на 70 %. Паралельно відбувся помітний перерозподіл вагових коефіцієнтів між підсистемами: частка матеріальної підсистеми зменшилася з 67,8 % до 51,5 %, тоді як сукупна вага нематеріальної та комунікаційної підсистем зросла з 32,2 % до 48,5 %. Формально це свідчить про те, що в загальній моделі мотивації значення нематеріальних і комунікаційних інструментів майже наблизилося до ваги матеріальної складової.

Водночас детальний аналіз показує, що зростання індексу ІЕ має переважно технічний характер і значною мірою зумовлене особливостями механізму динамічного зважування, а не глибокою якісною трансформацією всієї системи мотивації. У 2023 році коефіцієнт випередження (К) досяг орієнтовно 1,46, тобто темп зростання продуктивності праці істотно випереджав темп зростання фактичної середньомісячної заробітної плати у місяці роботи.

Натомість у 2024 році значення К наблизилося до одиниці ($\approx 0,96$), що свідчить про практично однакові темпи зростання результатів діяльності та витрат на оплату праці. В цих умовах підвищення частки нематеріальної й комунікаційної підсистем у загальному індексі є радше наслідком зниження економічної віддачі матеріальної підсистеми, ніж результатом різкого посилення нематеріальних стимулів.

Додатковою проблемою є низька конкурентоспроможність оплати праці на регіональному ринку. У всі досліджувані роки фактична середньомісячна заробітна плата виробничих працівників у місяці роботи залишалася нижчою за середню заробітну плату штатних працівників України [42]: орієнтовне відставання становило близько 17,3 % у 2022 р., 6,5 % у 2023 р. та 20,8 % у 2024 р. За умов сезонної зайнятості та фізично важкої праці такий рівень оплати є недостатньо привабливим і створює реальні ризики втрати кадрів, особливо в разі посилення конкуренції з боку інших роботодавців регіону.

Сезонний характер виробництва додатково ускладнює інтерпретацію показників заробітної плати. Якщо користуватися традиційною методикою - ділити річний фонд оплати праці на середньооблікову чисельність персоналу та 12 місяців, - отримані значення істотно занижують реальний рівень доходу працівника в період фактичної зайнятості. У 2024 році середньомісячна заробітна плата сезонного виробничого працівника у місяці роботи становила близько 13850 грн, що приблизно в півтора-два рази перевищує «усереднений» річний показник. Тому при оцінці мотиваційного потенціалу оплати праці доцільно орієнтуватися саме на фактичний дохід у місяці зайнятості, а не на формальну середньорічну величину.

У цілому система оплати праці та мотивації персоналу ТОВ «Овочевий світ» у 2022–2024 рр. зберігала переважно матеріальний характер і базувалася на домінуванні базового окладу за наявності відносно невеликої, але такої, що поступово зростає, преміальної складової. Найвищий мотиваційний ефект матеріальних стимулів спостерігався у 2023 році ($K \approx 1,46$), коли частка премій у структурі середньомісячної заробітної плати виробничих працівників зросла з 5,1 до 7,1 %, що супроводжувалося істотним підвищенням продуктивності праці. У 2024 році преміальна частина продовжила зростати (до 9,7 % при збереженні високої частки базового окладу – понад 90 %), однак подальше підвищення виплат не було достатньо прив'язане до результатів діяльності, унаслідок чого коефіцієнт випередження знизився до $\approx 0,96$. Це означає, що, попри поступове посилення змінної компоненти, зв'язок між індивідуальними результатами роботи та доходами працівників залишається недостатньо чітким, а потенціал матеріальної мотивації значною мірою вичерпано.

Отже, зростання комплексного індексу ефективності з 2,10 до 3,58 бала відображає насамперед перерозподіл акцентів між підсистемами в межах наявних ресурсних обмежень, а не радикальну зміну мотиваційної політики підприємства. Подальше підвищення ефективності використання персоналу можливе лише за умови:

- переходу до гнучкої та прозорої преміальної моделі, прив'язаної до чітких і зрозумілих для працівників KPI;
- системного посилення ролі нематеріальних стимулів (визнання досягнень, можливості навчання, покращення умов праці);
- розвитку регулярної внутрішньої комунікації та розширення практик залучення працівників до обговорення.

Для малого сезонного підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами саме поєднання помірному зростання матеріальної винагороди зі збалансованим комплексом нематеріальних і комунікаційних інструментів є реальним шляхом

до підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та зниження ризиків в умовах тривалої економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОВОЧЕВИЙ СВІТ» ЯК ЧАСТИНИ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ

Проведена на попередньому етапі комплексна діагностика системи мотивації та оплати праці в ТОВ «Овочевий світ» виявила суттєві дисбаланси та невідповідності між наявним станом і рекомендованими стандартами ефективної системи мотивування персоналу. Особливо гострими проблемами виявилися дефіцити у нематеріальній та комунікаційній підсистемах мотивування, тоді як матеріальна підсистема демонструє лише помірну позитивну динаміку. Незважаючи на поетапне підвищення заробітної плати у 2022–2024 рр., її рівень залишається недостатнім для забезпечення гідної оплати праці та стійкого підтримання чи підвищення рівня задоволеності й мотивації персоналу.

При розробленні програми удосконалення системи мотивації та оплати праці в ТОВ «Овочевий світ» необхідно враховувати специфічні вимоги антикризового управління. Антикризове управління в сучасних умовах розглядається як цілеспрямований вплив керівництва на ресурси та процеси підприємства з метою запобігання кризі, пом'якшення її наслідків та відновлення стійкого розвитку. Для малого сезонного підприємства воно передбачає швидку адаптацію до змін попиту, цінової кон'юнктури та умов постачання, прийняття нестандартних управлінських рішень, мобілізацію персоналу та забезпечення його лояльності в умовах високої невизначеності. Отже, програма удосконалення системи мотивації повинна бути спрямована не лише на підвищення добробуту персоналу в «нормальних» умовах, а й на формування стійкості й готовності колективу працювати в критичних ситуаціях, пов'язаних із сезонністю виробництва, війсьними ризиками та зовнішніми економічними шоками.

Проведена у розділі 2 діагностика показала, що система мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» загалом залишається недостатньо ефективною. Матеріальне стимулювання, яке є основним інструментом мотивації, поступово вичерпує свій потенціал: коефіцієнт випередження продуктивності праці над середньою заробітною платою зріс у 2023 році до орієнтовно 1,46, проте вже у 2024 році знизився до значення, близького до одиниці ($K \approx 0,96$). Частка премій у структурі середньомісячної заробітної плати виробничого (сезонного) персоналу зросла з 5,1 % у 2022 році до 7,1 % у 2023 році та 9,7 % у 2024 році, тобто змінна складова посилюється, але поки що не забезпечує стійкого випередження результатів над витратами на оплату праці.

Фактична середньомісячна заробітна плата сезонних працівників у місяці роботи у 2024 році становила 13 850 грн і була на 20,8 % нижчою за середню заробітну плату штатних працівників в Україні [42].

Нематеріальна та комунікаційна підсистеми, попри позитивну динаміку оцінок, залишаються недостатньо розвиненими й не здатні компенсувати низьку

конкурентоспроможність винагороди. Такий стан формує високі ризики зростання плинності сезонного персоналу та подальшого зниження продуктивності праці, що є особливо небезпечним в умовах антикризового управління.

З позицій антикризового менеджменту система мотивації виступає не лише засобом винагороди за виконану роботу, а й ключовим механізмом підтримання трудової дисципліни, залученості та готовності персоналу брати участь у змінах. Матеріальна підсистема повинна забезпечувати достатній і конкурентоспроможний рівень доходу, який дає змогу працівникам витримувати інфляційні, цінові та сезонні шоки. Нематеріальна підсистема має створювати відчуття захищеності, визнання та перспективи розвитку навіть за обмежених фінансових можливостей підприємства. Комунікаційна підсистема, своєю чергою, виконує роль «несучої конструкції» антикризової програми: через прозорі управлінські рішення, регулярний зворотний зв'язок і залучення персоналу до обговорення змін вона знижує рівень тривожності та опору нововведенням.

У цьому контексті удосконалення системи мотивації розглядається не як окремий разовий захід, а як невід'ємна складова програми антикризового управління малим сезонним підприємством в умовах тривалої економічної нестабільності. Основна мета полягає в забезпеченні стійкого зростання продуктивності праці та утримання ключових працівників без пропорційного збільшення фонду оплати праці, що є критично важливим за обмежених фінансових ресурсів. Запропоновані заходи мають не тільки покращити поточні результати, а й підвищити адаптивність системи мотивації до майбутніх кризових впливів.

Запропоновані у розділі 3 заходи розроблено з урахуванням результатів діагностики (розділ 2) та орієнтовано на досягнення конкурентоспроможного рівня заробітної плати й комплексного індексу ефективності системи мотивації не нижче 4,3 бала до кінця 2026 р. Вони передбачають посилення змінної частини винагороди, розширення інструментів нематеріальної мотивації та інституціоналізацію внутрішньої комунікації як складових єдиної антикризової програми. У роботі 2025 рік надалі позначається як перший плановий рік, а 2026 рік - як другий плановий рік.

Подальша розробка програми удосконалення системи мотивації спирається на низку концептуальних принципів, що визначають її антикризову спрямованість:

- принцип ресурсної обмеженості. Підприємство не може необмежено збільшувати фонд оплати праці без ризику втрати платоспроможності, тому підвищення доходів працівників має відбуватися переважно за рахунок змінної складової, пов'язаної з результатами діяльності, та недорогих нематеріальних інструментів.
- принцип результативності. Кожен елемент системи мотивації має бути безпосередньо пов'язаний із вимірюваними показниками діяльності: продуктивністю праці, якістю продукції, дотриманням технологічної дисципліни, економією ресурсів. Саме тому центральним елементом

програми є впровадження системи КРІ для виробничого персоналу та керівної ланки.

- принцип справедливості та прозорості. В умовах кризи суб'єктивне відчуття справедливості часто впливає на поведінку працівників не менше, ніж абсолютний розмір оплати. Працівники повинні чітко розуміти, за що саме вони отримують премії та бонуси, які критерії застосовуються до оцінки їхньої роботи, у який спосіб можна підвищити власний дохід.
- принцип гнучкості та адаптивності. З огляду на сезонний характер діяльності ТОВ «Овочевий світ» система мотивації має оперативно реагувати на зміни обсягів виробництва й завантаженості персоналу. Це означає можливість перегляду цільових значень КРІ, коригування бонусних фондів та використання разових заохочень за вирішення нестандартних завдань.
- принцип комплексності. Зміни в одній підсистемі мотивації без врахування двох інших не дадуть стійкого ефекту. Посилення змінної частини винагороди має супроводжуватися заходами з нематеріальної підтримки (визнання, навчання, гнучкий графік) та налагодженням ефективної комунікації.

На основі цих принципів формується цільова модель системи мотивації ТОВ «Овочевий світ» у середньостроковій перспективі. У матеріальній підсистемі акцент робиться на відновленні чіткої залежності доходу працівника від результатів через щомісячну премію за досягнення індивідуальних і командних КРІ.

У нематеріальній підсистемі ключовими напрямками стають: систематизація програм визнання, організація регулярного навчання та наставництва, створення умов для професійного росту сезонних працівників (можливість переходу до ядра постійного штату за результатами сезону). Важливо, що такі заходи потребують відносно невеликих прямих фінансових витрат, але істотно впливають на відчуття причетності та цінності працівників.

Комунікаційна підсистема в цільовій моделі передбачає запровадження регулярних каналів внутрішньої комунікації: щотижневих коротких зборів із підбиттям виробничих підсумків, онлайн- або офлайн-інформування про фінансово-економічні результати, запровадження корпоративного чату й анонімної платформи пропозицій. Метою є формування «культури діалогу», коли працівники не лише отримують інформацію про рішення керівництва, а й можуть впливати на їх зміст через пропозиції, зауваження та участь у робочих групах.

Окремо слід наголосити на специфіці кадрової структури ТОВ «Овочевий світ». Підприємство має відносно невелику кількість адміністративно-управлінського персоналу та значну частку сезонних виробничих працівників. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до мотивації різних категорій: для керівної ланки ключовими стають цілі прибутковості, обсягів реалізації та оптимізації витрат, тоді як для сезонного персоналу - зрозумілі й досяжні показники продуктивності, якості та дотримання технологічної

дисципліни. Водночас обидві групи потребують єдиної «рамки очікувань» щодо правил преміювання та механізмів зворотного зв'язку.

Запропонована програма удосконалення системи мотивації формується як поетапний план на два планові роки. У першому плановому році пріоритет надається заходам, що не потребують значних інвестицій, але забезпечують швидкий мотиваційний ефект: впровадження системи індивідуальних КРІ та щомісячної премії, запуск програм визнання, встановлення регулярних комунікаційних практик. У другому плановому році акцент переноситься на закріплення позитивних результатів і розвиток більш «дорогих» інструментів – розширення соціального пакета, масштабування програм навчання, удосконалення інформаційних систем для моніторингу показників.

Саме з урахуванням наведених принципів, цільових орієнтирів і особливостей кадрової структури далі сформовано систему конкретних заходів щодо удосконалення матеріальної, нематеріальної та комунікаційної підсистем мотивації. Вони структуровані у вигляді таблиць, що містять опис заходів, терміни впровадження, орієнтовні витрати та очікуваний економічний і соціальний ефект, що дозволяє розглядати програму як цілісний інструмент антикризового управління діяльністю ТОВ «Овочевий світ».

Для посилення зв'язку винагороди з результатами праці та відновлення стимулюючого ефекту матеріальної складової без фіксованого зростання базових окладів розроблено систему індивідуальних і командних КРІ для першого та другого планових років. Очікувані ефекти запровадження заходів матеріальної підсистеми наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Заходи з удосконалення матеріальної підсистеми системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» на 2025 - 2026 роки

Заходи	Термін впровадження	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний ефект (зростання продуктивності, %)
Розробка та впровадження індивідуальних КРІ з премією до 35 % окладу	Перший плановий рік	50	8-10
Введення разових бонусів за впроваджені рацпропозиції (5–20 тис. грн)	Перший плановий рік	150 (фонд бонусів)	5-7
Розширення соціального пакету (добровільне медстрахування для всіх працівників)	Другий плановий рік	120	3-5

Джерело: пропозиція автора

Як видно з таблиці 3.1, запропоновані заходи з удосконалення матеріальної підсистеми потенційно дозволяють забезпечити зростання продуктивності праці сумарно на 16-22 % у першому та другому планових роках (8-10 % - завдяки запровадженню індивідуальних КРІ, 5-7 % - за рахунок системи разових бонусів,

3-5 % - унаслідок розширення соціального пакета) за умови збереження контрольованого рівня витрат. Ключовим результатом є відновлення та розширення змінної, результативно-залежної частини винагороди, що дає змогу усунути основні причини зниження коефіцієнта випередження у 2024 році та підвищити привабливість підприємства як роботодавця.

Нематеріальна підсистема, яка на кінець 2024 року має середню оцінку 3,25 бала, є пріоритетним напрямом удосконалення через високий мотиваційний ефект при мінімальних витратах. Запропоновані заходи цієї підсистеми (див. табл. 3.2) передбачають систематизацію визнання досягнень, розширення програм розвитку та посилення внутрішньої комунікації.

Таблиця 3.2 Заходи з удосконалення нематеріальної підсистеми системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» на 2025 - 2026 роки

Заходи	Термін впровадження	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний ефект (зростання залученості, %)
1	2	3	4
Розширення програми «Кращий працівник місяця/кварталу» з публічним визнанням та корпоративними призами	Перший плановий рік	40	15-20
Організація регулярного навчання (4 тренінги на рік) та менторська програма	Протягом першого та другого планових років	80	12 - 18
Надання гнучкого графіка	Другий плановий рік	0	10 - 15

Джерело: пропозиція автора

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані заходи нематеріальної підсистеми дають змогу отримати суттєве зростання залученості персоналу: окремі інструменти забезпечують підвищення рівня залученості на 10-20 %, а їх комплексна реалізація у першому та другому планових роках може забезпечити сукупний приріст залученості орієнтовно на 35-45 %. При цьому сумарні витрати на реалізацію заходів не перевищують приблизно 2 % планового фонду оплати праці, що робить удосконалення нематеріальної підсистеми одним із ключових напрямів антикризового управління.

Комунікаційна підсистема, яка за підсумками 2022-2024 рр. продемонструвала найвищу динаміку розвитку (зростання середньої оцінки з 1,67 до 3,67 бала), залишається стратегічним резервом антикризового управління завдяки нульовим або мінімальним прямим витратам та високому впливу на сприйняття справедливості та прозорості рішень. Для закріплення позитивних змін запропоновано інституціоналізувати механізми залучення й прозорості управлінських рішень; відповідні заходи узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Заходи з удосконалення комунікаційної підсистеми системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» на 2025 - 2026 роки

Заходи	Термін впровадження	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний ефект (зростання)
--------	---------------------	------------------------------	------------------------------

			довіри, %)
Щотижневі онлайн-збори з обговоренням фінансових результатів керівництвом	Перший плановий рік	0	20-25

Продовження таблиці 3.3

Впровадження корпоративного чату та анонімної платформи пропозицій з обов'язковим зворотним зв'язком протягом 72 годин	Протягом першого та другого планових років	20 (ліцензія)	18-22
Створення постійних робочих груп за напрямками з делегуванням повноважень	Другий плановий рік.	0	15-20

Джерело: пропозиція автора

Аналіз таблиці 3.3 підтверджує високу економічну ефективність комунікаційних заходів. За умови мінімальних або нульових прямих витрат окремі інструменти забезпечують зростання рівня довіри персоналу до керівництва на 20-25 %, 18-22 % та 15-20 % відповідно, а їх комплексне впровадження у першому та другому планових роках може дати сукупний приріст довіри орієнтовно на 50-60 %. Такий ефект є критичним для підтримання морального стану колективу та прийняття змін в умовах антикризового управління.

Реалізація всієї запропонованої програми удосконалення системи мотивації - матеріальної, нематеріальної та комунікаційної підсистем - за розрахунками автора дозволить підвищити комплексний індекс ефективності системи мотивації та оплати праці з 3,58 до 4,35-4,50 бала до кінця другого планового року, забезпечити зростання продуктивності праці орієнтовно на 36-47 % при збільшенні фонду оплати праці не більш ніж на 23-28 %. Це дає змогу суттєво посилити здатність підприємства утримувати ключових працівників і зменшити ризики кадрової дестабілізації. Таким чином, удосконалення системи мотивації виступає не лише інструментом управління персоналом, а й ключовим елементом антикризової стратегії підприємства, що підвищує його стійкість і конкурентоспроможність в умовах тривалої економічної турбулентності.

Питання підвищення заробітної плати в ТОВ «Овочевий світ» є критичним, оскільки на кінець 2024 року фактична середньомісячна заробітна плата одного сезонного працівника у місяці роботи становить 13850 грн, що на 20,8 % нижче за середню заробітну плату штатних працівників в Україні (17490 грн у 2024 р. за даними Пенсійного фонду України [42]).

Середньомісячна заробітна плата одного працівника адміністративно-управлінського персоналу становить 17110 тис. грн, тобто лише незначно перевищує середній рівень. З огляду на те, що більшість персоналу підприємства становлять саме сезонні працівники, загальне сприйняття системи оплати праці залишається негативним: в умовах високої інфляції та зростання вартості життя такий рівень доходів не забезпечує бажаного рівня матеріальної захищеності й формує ризики зростання плинності кадрів.

Водночас пряме лінійне підвищення базових окладів на 20–30 %, як це часто практикується на підприємствах, є економічно недоцільним для малого сезонного підприємства з обмеженим фондом оплати праці. У 2023 році коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою ще становив орієнтовно 1,46, але вже у 2024 році знизився до величини, близької до одиниці ($K \approx 0,96$), що свідчить про практичне вичерпання стимулюючого ефекту матеріальної складової. Додаткове механічне підвищення окладів без прив'язки до результатів праці призвело б до зростання фонду оплати праці орієнтовно на 20–30 % (приблизно на 1,2–1,5 млн грн на рік) без гарантії пропорційного зростання продуктивності, що погіршило б фінансову стійкість підприємства в умовах антикризового управління.

Для усунення основної претензії працівників - невідповідності рівня оплати праці ринковим умовам - у роботі запропоновано механізм підвищення доходу переважно за рахунок змінної частини та нефінансових пільг без фіксованого збільшення базових окладів у першому плановому році (2025 р.). Передбачається, що зростання індивідуального доходу дотягатиметься за рахунок: запровадження премій, пов'язаних з виконанням індивідуальних і командних КРІ, системи разових бонусів за раціоналізаторські пропозиції, а також розширення соціального пакета (зокрема, добровільного медичного страхування) та гнучкого режиму роботи. Такий підхід дозволяє наблизити рівень фактичного доходу працівників до загальноукраїнських орієнтирів, зберігши контроль за динамікою фонду оплати праці та посиливши залежність винагороди від результатів праці. Порівняльна характеристика структури доходу до та після впровадження запропонованих заходів наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Порівняльна характеристика структури та рівня доходу середнього працівника ТОВ «Овочевий світ» за 2024 рік (факт) та 2025 - 2026 роки (прогноз за умов виконання планових показників)

Компонент доходу	2024 р. (факт), грн/міс.	Перший плановий рік (прогноз) грн/міс.	Другий плановий рік (прогноз), грн/міс.	Зміна перший плановий рік/2024, %	Зміна другий плановий рік/2024, %
Базовий оклад	12500	12500	13800	0	10,4
Щомісячна премія за КРІ (до 30 % окладу)	700	3 500	4800	400	585,7
Разові бонуси (в середньому на працівника)	500	1 200	1 500	140	200
Еквівалент нефінансових пільг (соцпакет, гнучкий графік, компенсації)	150	400	900	166,7	500
Загальний середній дохід працівника (у місяці роботи)	13850	17600	2100	27,1	51,6

*Планове індексаційне підвищення базового окладу на 10,4 % у другому плановому році лише за умови досягнення підприємством цільового чистого прибутку Джерело: авторська

Наведена в таблиці 3.4 інформація відображає порівняння фактичної структури та рівня доходу середнього працівника виробничої ланки ТОВ «Овочевий світ» у 2024 році з прогнозованими значеннями на перший та другий планові роки за умови виконання планових показників (індивідуальні та командні КРІ, раціоналізаторські пропозиції, участь у програмах розвитку). Прогноз побудовано на консервативних припущеннях щодо обсягів преміювання та розміру нефінансових пільг.

У 2024 році дохід працівника виробничої ланки у місяці фактичної роботи становить у середньому 13 850 грн, з яких близько 90 % припадає на базовий оклад, а змінні та нефінансові компоненти (премії, разові бонуси, еквівалент соціальних пільг) сумарно формують лише близько 10 % доходу. Саме така структура - домінування гарантованої частини та мінімальна частка стимулюючих виплат - була однією з причин зниження мотиваційного ефекту системи оплати праці та коефіцієнта випередження у 2024 році.

Запропонований механізм змін передбачає збереження розміру базового окладу у першому плановому році (12 500 грн) та її помірне підвищення у другому плановому році до 13 800 грн (+10,4 % відносно 2024 р.), тоді як основний приріст доходу забезпечується за рахунок змінних компонентів. Щомісячна премія за КРІ зростає з 700 грн до 3 500 грн у першому плановому році і до 4 800 грн у другому (збільшення у 4-6 разів), середній обсяг разових бонусів - із 500 грн до 1 200-1 500 грн, а еквівалент нефінансових пільг - із 150 грн до 400-900 грн на місяць. У результаті частка базового окладу у структурі доходу зменшується орієнтовно з 90 % у 2024 р. до 71 % у першому плановому році та 66 % у другому, тоді як частка змінної та нефінансової складової зростає з 10 % до 29-34 %.

Загальний середній дохід працівника у місяці роботи за таких умов підвищується з 13 850 грн у 2024 р. до 17 600 грн у першому плановому році (+27,1 %) та до орієнтовно 21 000 грн у другому плановому році (+51,6 % порівняно з базовим роком). Таким чином, запропонований механізм забезпечує суттєве зростання доходу працівників переважно за рахунок результативно-залежної частини винагороди та розширення соціального пакета при відносно помірному збільшенні фіксованої частини фонду оплати праці. Це дозволяє одночасно підвищити привабливість оплати праці на локальному ринку й зберегти фінансову стійкість підприємства.

Узагальнений економічний ефект від реалізації всієї програми заходів, включно з впливом на фонд оплати праці, продуктивність та фінансові результати підприємства, розрахований за авторською методикою та поданий у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогнозований економічний ефект від реалізації програми удосконалення системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ» на 2025 - 2026 роки

Показник	2024 р.	Перший плановий	Другий плановий	Абсолютна зміна	Темп зростання
----------	---------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

	(факт)	рік (прогноз)	рік. (прогноз)	другий плановий рік/2024, %	другий плановий рік/2024, %
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	306,48	370-390	440-460	144-150	37-47

Продовження таблиці 3.5

Коефіцієнт випередження К	0,96	1,45-1,60	1,70-1,90	-	-
Зростання ФОП, %	4,6	12-15	10-12	-	23-28 (за два роки)
Зростання чистого прибутку, тис. грн	2 287	3400	4200-4800	1913-2513	84-110
Комплексний індекс ефективності ІЕ, бали	3,58	4,15-4,30	4,35-4,50	0,77-0,92	22-26

Джерело: авторський прогноз на основі результатів

Аналіз даних таблиці 3.5 свідчить, що реалізація запропонованої програми удосконалення системи мотивації та оплати праці має відчутний економічний ефект. Уже у першому плановому році продуктивність праці одного працівника зростає з 306,48 тис. грн/особу до 370-390 тис. грн, а у другому плановому році - до 440-460 тис. грн. Це означає нарощування продуктивності на 144-150 тис. грн на одного працівника, тобто на 37-47 % від рівня 2024 року. Таким чином, підприємство отримує істотний приріст віддачі від кожної зайнятої одиниці без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Ключовим індикатором ефективності програми є коефіцієнт випередження К, який у базовому 2024 році становив лише 0,96, тобто темпи зростання оплати праці фактично зрівнялися з темпами зростання продуктивності. У рамках програми очікується підвищення К до 1,45-1,60 у першому плановому році та до 1,70-1,90 у другому. Це свідчить про відновлення економічно обґрунтованого співвідношення між зростанням фонду оплати праці та приростом результатів діяльності, коли кожна додаткова гривня витрат на персонал забезпечує помітно більший приріст випуску продукції.

Зростання фонду оплати праці за рахунок впровадження програми є контрольованим: за два планові роки кумулятивний приріст фонду оплати праці становить 23-28 % (12-15 % у першому році та 10-12 % у другому). На цьому тлі прогнозується збільшення чистого прибутку з 2 287 тис. грн у 2024 році до 3 400 тис. грн у першому плановому році та 4 200-4 800 тис. грн у другому. Додатковий чистий прибуток за період 2025-2026 рр. оцінюється в 1,9-2,5 млн грн, що відповідає приросту на 84-110 % порівняно з базовим роком.

Важливим узагальнюючим показником є комплексний індекс ефективності ІЕ, який враховує не лише матеріальну, а й нематеріальну та комунікаційну підсистеми мотивації. За результатами моделювання він має зрости з 3,58 бала у 2024 р. до 4,15-4,30 бала у першому плановому році та до 4,35-4,50 бала у другому. Абсолютний приріст 0,77-0,92 бала (тобто 22-26 %) свідчить не просто про кількісне збільшення витрат на персонал, а про якісне вдосконалення всієї системи мотивації.

Отже, запропонована програма, орієнтована на посилення змінної, результативно-залежної частини винагороди та розвиток нематеріальних і комунікаційних інструментів, дозволяє одночасно досягти кількох цілей: підвищити дохід працівників, забезпечити зростання продуктивності праці на 37-47 %, відновити коефіцієнт випередження до економічно прийняттого рівня та одержати додатковий чистий прибуток 1,9-2,5 млн грн при помірному збільшенні фонду оплати праці. Таким чином, удосконалена система мотивації перетворюється на важливий елемент антикризової стратегії ТОВ «Овочевий світ», підвищуючи його стійкість та конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.6 - Ключові умови та ризики впровадження програми удосконалення системи мотивації та оплати праці ТОВ «Овочевий світ»

Тип фактору	Фактор / Ризик	Вага / Імовірність	Стратегія мінімізації / забезпечення
Ризики	Опір персоналу змінам	Середня	Активна комунікація, залучення до розроблення деталей, демонстрація особистих переваг
	Недостатня компетентність менеджерів у впровадженні нової системи	Висока	Навчання менеджерів, залучення зовнішнього консультанта на 3-6 місяців
	Скорочення прибутку або погіршення економічної ситуації	Низька (але висока імовірність)	Гнучка система преміювання з можливістю коригування, збереження базової ЗП
Умови	Фінансова спроможність організації	Обов'язкова	Наявність профіциту ліквідності, яка зможе покрити витрати на реалізацію запропонованої програми
	Управлінська компетентність та залученість керівництва	Обов'язкова	Пряма підтримка генерального директора, регулярні доповіді про прогрес
	Готовність персоналу до змін та зворотний зв'язок	Обов'язкова	Відкрита комунікація, регулярне анонімне опитування, адаптація програми

Джерело: пропозиції автора

Аналіз даних таблиці 3.6 показує, що ключові передумови впровадження програми в ТОВ «Овочевий світ» загалом є сприятливими. Фінансова спроможність підприємства та готовність керівництва підтримувати зміни віднесені до обов'язкових умов і, згідно з розрахунками, забезпечуються наявним рівнем прибутковості та прогнозованим зростанням чистого прибутку у першому й другому планових роках. Отже, головні загрози для реалізації програми пов'язані не стільки з ресурсними обмеженнями, скільки з «людським фактором» – можливим опором персоналу та браком компетентності менеджерів у впровадженні нової системи.

Найбільш імовірними ризиками є опір працівників змінам і недостатня готовність менеджерів працювати із сучасними інструментами мотивації. Запропоновані стратегії мінімізації - відкриті комунікації, пояснення особистих вигод, навчання керівників, залучення зовнішнього консультанта на обмежений період - є відносно маловитратними, але здатні істотно знизити ризики зриву програми. Додатковою страховкою виступає гнучка система преміювання з можливістю коригування умов без зменшення базової заробітної плати, що дозволяє адаптувати обсяг стимулювання до можливих коливань зовнішнього середовища.

Умови, віднесені до обов'язкових (фінансова стійкість, управлінська компетентність, готовність до зворотного зв'язку), забезпечують реалістичність прогнозних розрахунків економічного ефекту. За результатами моделювання (табл. 3.5) очікується, що за два планові роки продуктивність праці одного працівника зросте на 37-47 % порівняно з 2024 р., тоді як сумарний приріст фонду оплати праці становитиме 23-28 %. Коефіцієнт випередження К має підвищитися з 0,96 до 1,70-1,90, а комплексний індекс ефективності системи мотивації - з 3,58 до 4,35-4,50 бала. За таких умов додатковий чистий прибуток підприємства за два планові роки оцінюється у 1,9-2,5 млн грн, що підтверджує доцільність запропонованих інвестицій у персонал.

Слід підкреслити, що наведені розрахунки мають консервативний характер: вони базуються на частковому використанні потенціалу нематеріальних та комунікаційних інструментів і не враховують можливий мультиплікативний ефект від формування стійкої культури залученості та довіри. За умови накопичення управлінського досвіду й активної роботи зі зворотним зв'язком економічна віддача від програми може бути вищою, ніж закладено у прогноз.

Розроблена програма вдосконалення мотивації не є разовим заходом, а стартовою рамкою для постійного розвитку системи оплати праці. Доцільно, щоб керівництво ТОВ «Овочевий світ» щоквартально оцінювало результати впроваджених змін, аналізувало показники продуктивності та фонду оплати праці, проводило внутрішні обговорення з працівниками й за потреби коригувало окремі елементи програми. Такий ітеративний підхід перетворює систему мотивації на динамічний інструмент антикризового управління, який дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку, підтримувати конкурентоспроможний рівень доходів персоналу та забезпечувати довгострокову стійкість підприємства.

Отже, запропонована програма, за умови дотримання окреслених у таблиці 3.6 умов та ефективного управління ризиками, усуває виявлені у розділі 2 дисбаланси, забезпечує суттєве зростання доходу працівників за рахунок результативно-залежної частини винагороди та перетворює систему мотивації ТОВ «Овочевий світ» на важливий елемент загальної антикризової стратегії розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу в умовах антикризового управління на прикладі ТОВ «Овочевий світ» дозволило сформулювати низку узагальнень, що відображають результати вирішення поставлених завдань і мають як теоретичне, так і прикладне значення.

По-перше, на основі критичного аналізу сучасних підходів до трактування мотивації та систем винагороди уточнено зміст поняття «система мотивації персоналу». Запропоновано розглядати її як інтегровану сукупність взаємопов'язаних матеріальних, нематеріальних і комунікаційних стимулів, що функціонують у постійній взаємодії з зовнішнім і внутрішнім середовищем організації та забезпечують формування бажаної трудової поведінки працівників. Таке визначення поєднує елементи класичних теорій змісту й процесу, сучасних концепцій залученості, організаційної справедливості та психологічного контракту, а також враховує специфіку українських малих підприємств, для яких характерні обмежені фінансові ресурси та висока нестабільність середовища (воєнні ризики, інфляція, коливання попиту). Теоретичне значення цього підходу полягає в акцентуванні системного, багатоканального характеру мотиваційного впливу й подоланні спрощеного уявлення про мотивацію виключно як про «зарплату і премії».

По-друге, порівняльний аналіз рівня мінімальної та середньої заробітної плати в Україні й країнах ЄС дав змогу обґрунтувати обмеження прямого перенесення європейських моделей винагороди на українські реалії. Показано, що для малого переробного підприємства з вираженою сезонністю виробництва й невисокою маржинальністю копіювання типових європейських схем (розширені соцпакети, участь у прибутку, дорогі довгострокові бонуси) є фінансово нереалістичним і може призвести до зростання витрат без пропорційного приросту результатів. Водночас аналіз європейського досвіду засвідчив доцільність адаптації окремих елементів – прозорого КРІ-орієнтованого преміювання, регулярного зворотного зв'язку, практик визнання та залучення персоналу до ухвалення рішень, які не потребують значних коштів. Це дозволило окреслити напрямки «розумної адаптації» європейських підходів, а не їх механічного копіювання.

По-третє, обґрунтовано доцільність використання запропонованої моделі системи мотивації й оплати праці з виокремленням взаємопов'язаних підсистем:

- матеріальної, що включає базову заробітну плату для адміністративно-управлінського персоналу та премії, бонуси, компенсаційні виплати та елементи соціального пакета для виробничого персоналу;
- нематеріальної, яка охоплює визнання досягнень, можливості професійного розвитку й навчання, автономію, участь у прийнятті рішень і елементи організаційної культури (довіра, підтримка, повага);
- комунікаційної, виокремленої як самостійна підсистема, що включає зворотний зв'язок щодо результатів праці, прозорість управлінських рішень, зрозумілість критеріїв преміювання та залучення працівників до обговорення виробничих питань.

Запропонована побудова системи дає змогу врахувати залежність мотиваційних механізмів від зовнішніх факторів (економічна ситуація, законодавство, воєнний стан, регіональний ринок праці) та внутрішніх особливостей підприємства (масштаб діяльності, рентабельність, стиль керівництва, сформована культура). Це розширює можливості практичного застосування моделі саме на малих підприємствах, де ключовим є не стільки нарощування фонду оплати праці, скільки максимізація віддачі від кожної гривні витрат на персонал.

По-четверте, комплексний аналіз діяльності ТОВ «Овочевий світ» за 2022-2024 роки показав, що матеріальне стимулювання, яке фактично залишається основним інструментом мотивування персоналу, поступово вичерпує свій потенціал. Коефіцієнт випередження продуктивності праці над фактичною середньомісячною заробітною платою у місяці роботи у 2023 році становив орієнтовно 1,46, тобто темп зростання продуктивності істотно випереджав зростання витрат на оплату праці. Натомість у 2024 році значення коефіцієнта наблизилося до одиниці ($K \approx 0,96$), що свідчить про практично однакові темпи зростання продуктивності й заробітної плати та про вичерпання можливостей подальшого підвищення ефективності лише зарахунок посилення грошових стимулів. Структура заробітної плати сезонних працівників залишається переважно «гарантованою»: базовий оклад формує основний обсяг доходу, а преміальна складова хоч і зростає протягом 2022-2024 рр., проте її частка залишається порівняно невеликою. Разом із тим фактичний рівень заробітної плати сезонних працівників у місяці роботи в усі роки дослідження був нижчим за середню заробітну плату штатних працівників України [42], що формує ризику втрати персоналу та посилює конкуренцію за робочу силу.

По-п'яте, на основі зіставлення фактичних виплат і розрахункових показників доведено, що традиційний підхід до визначення середньої заробітної плати (через ділення річного фонду оплати праці на середньооблікову чисельність і 12 місяців) суттєво занижує реальний рівень винагороди на сезонних підприємствах. Для ТОВ «Овочевий світ» показано, що «усереднений» показник є помітно нижчим за фактичний дохід працівника в місяці роботи (різниця досягає півтора-двох разів залежно від року), що спотворює уявлення про купівельну спроможність заробітку і ускладнює коректне порівняння з регіональними показниками. Запропонований перехід до показника фактичної середньомісячної заробітної плати у місяці роботи забезпечує точнішу оцінку мотиваційного ефекту оплати праці. Такий підхід може бути рекомендований як стандартний для підприємств із вираженою сезонністю зайнятості.

По-шосте, використана в роботі модель оцінювання системи мотивації з механізмом динамічного зважування ваг трьох підсистем залежно від коефіцієнта випередження K продемонструвала високу діагностичну придатність. Апробація моделі на матеріалах ТОВ «Овочевий світ» показала зростання комплексного індексу ефективності з 2,10 до 3,58 бала у 2022-2024 рр. при зміні структури ваг: частка матеріальної підсистеми зменшилася, тоді як сукупна вага нематеріальної та комунікаційної підсистем зросла з приблизно третини до майже половини інтегрального показника. Це підтверджує

теоретичне припущення про зниження граничної ефективності фінансових стимулів при досягненні певного рівня задоволення базових потреб і підкреслює необхідність збалансованого розвитку всіх трьох підсистем.

По-сьоме, серед трьох підсистем найбільший відносний прогрес продемонструвала саме комунікаційна складова. Середня оцінка її стану зросла з близько 1,7 до 3,7 бала, тобто більш ніж удвічі. Таке покращення було досягнуто переважно завдяки організаційним змінам: запровадженню регулярних зборів із обговоренням результатів, поясненням принципів преміювання, створенню каналів прямого зворотного зв'язку з керівництвом та робочих груп із вдосконалення процесів. Усі ці заходи потребували мінімальних прямих витрат, але істотно посилити суб'єктивне відчуття справедливості, поінформованості й причетності працівників до управління підприємством. Отже, комунікаційна підсистема є одним із ключових резервів антикризового управління персоналом на малих сезонних підприємствах.

По-восьме, на основі результатів діагностики обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «Овочевий світ», який охоплює всі три підсистеми.

Для матеріальної підсистеми запропоновано відновити й посилити прозору змінну частину винагороди через впровадження індивідуальних і командних КРІ (до 30% від базового окладу), запровадити чіткі правила нарахування щомісячних премій, розширити практику разових бонусів за раціоналізаторські пропозиції та результати командної роботи, а також удосконалити компенсаційні виплати й соціальний пакет.

Для нематеріальної підсистеми рекомендовано систематизувати заходи визнання досягнень (програма «Кращий працівник місяця/кварталу»), розгорнути програму навчання, розширити можливості професійного й кар'єрного зростання, зокрема для сезонних працівників через формування «кар'єрних доріжок».

Для комунікаційної підсистеми запропоновано інституціоналізувати регулярні внутрішні комунікації: щотижневі онлайн-збори з обговоренням фінансових результатів, корпоративний чат та анонімну платформу пропозицій, створення постійних робочих груп із делегованими повноваженнями.

Розрахунки показали, що реалізація запропонованої програми в першому та другому планових роках (умовно 2025-2026 рр.) може забезпечити:

- зростання фактичного доходу працівників у місяці роботи в середньому на 25-37 % у першому плановому році та на 44-62 % - у другому;
- підвищення продуктивності праці в цілому на підприємстві на близько 37-47 % за два роки;
- відновлення коефіцієнта випередження К до цільового діапазону 1,70-1,90;
- збільшення фонду оплати праці орієнтовно на 23-28 % без критичного тиску на фінансову стійкість;
- приріст чистого прибутку в обсязі 1,9-2,5 млн грн за два роки за рахунок зростання обсягу реалізації та економії витрат, пов'язаних із пошуком і адаптацією нових працівників.

Таким чином, результати дослідження підтверджують висунуту гіпотезу: в умовах обмежених фінансових ресурсів малого сезонного підприємства подальше підвищення ефективності використання персоналу неможливе виключно за рахунок механічного збільшення фонду оплати праці. Ключовим напрямом антикризового управління є перехід до збалансованої моделі мотивації, у якій матеріальні стимули доповнюються системно розвиненими нематеріальними та комунікаційними інструментами, що посилюють відчуття справедливості, визнання й причетності працівників.

Теоретичні положення, методичний інструментарій (використання коефіцієнта випередження K , показника фактичної середньомісячної заробітної плати у місяці роботи, комплексного індексу ефективності з динамічним зважуванням підсистем) та розроблені практичні рекомендації мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до інших малих і середніх підприємств України, що функціонують в умовах сезонності, ресурсних обмежень та високої зовнішньої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барометр ринку праці – 2024. Прогнози на 2025. URL: <https://grc.ua/barometer> (дата звернення: 23.10.2025).
2. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 23.10.2025).
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 286 с.
4. Державна служба статистики України. Доходи населення. Заробітна плата: тематичний розділ. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_zp.htm (дата звернення: 23.10.2025).
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. ; за ред. А. М. Колота, О. А. Грішнкової. Київ : КНЕУ, 2015. 295 с.
6. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.
7. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4.
8. Літвін О. Г., Турло Н. П., Мархонос С. М. Оплата праці та продуктивність. *Інтелект XXI*. 2025. № 2. С. 40–45.
9. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. С. 152. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.152.
10. Мотивація для sales-команд, що працює у digital у 2025 році. Ukrainian Digital. URL: <https://ukrainidigital.com/> (дата звернення: 23.10.2025).
11. Мутерко Г., Михальов Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>.
12. Нові розміри посадових окладів і тарифні коефіцієнти у 2025 році. iFin.in.ua. URL: <https://www.ifin.in.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).
13. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати: Постанова КМУ від 08.02.1995 № 100. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/100-95-p> (дата звернення: 23.10.2025).
14. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-vr> (дата звернення: 23.10.2025).
15. Прокопенко М. В. Удосконалення механізму оплати праці за допомогою мотиваційно-стимулюючих складових. *Проблеми підвищення ефективності управління*. 2022. № 2. С. 84–90.
16. Рахункова палата України. Новини. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/> (дата звернення: 23.10.2025).

17. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : Знання-Прес, 2017. 654 с.
18. Соболенко В., Сокольська І. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 45–49.
19. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичні підходи до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Проблеми розвитку територій*. 2020. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/> (дата звернення: 23.10.2025).
20. Хаврова К. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.13>.
21. Чуркін А. О. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 23.10.2025).
22. Яка мінімальна заробітна плата в країнах Євросоюзу в 2025 році: мінімалка в Польщі, Німеччині, Чехії, а також Україні. *Sestry.eu*. URL: <https://www.sestry.eu/> (дата звернення: 20.11.2025).
23. *Work.ua*. Статистика зарплат в Україні. URL: <https://www.work.ua/stat/> (дата звернення: 23.10.2025).
24. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
25. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. 7th ed. London: Kogan Page, 2023. 448 p.
26. Deci E. L., Ryan R. M. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.
27. Hackman J. R., Oldham G. R. *Work Redesign*. Reading (MA) : Addison-Wesley, 1980. 330 p.
28. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland : World Publishing Company, 1966. 203 p.
29. Lazear E. P. *Personnel Economics*. Cambridge, MA : MIT Press, 2009. 184 p.
30. Lawler E. E. *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco : Jossey-Bass, 1999. 352 p.
31. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation // *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396.
32. McClelland D. C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. 660 p.
33. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. *Compensation*. 14th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 720 p.
34. Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 345 p.
35. Pink D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York : Riverhead Books, 2011. 288 p.
36. Vroom V. H. *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 432 p.

37. Вікіпедія Загальні відомості про м. Славути Хмельницької обл.
URL:https://en.wikipedia.org/wiki/Slavuta?utm_source=chatgpt.com
38. Ivaniuk U. Formation and implementation of the organizational mechanism of labor motivation in the management system of organizations // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Vol. 10, № 3. P. 62-65
39. Santos T., Santos E., Sousa M., Oliveira M. The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction // Administrative Sciences. 2024. Vol. 14, № 4. Article 69, 1-15
40. Kalistratova T. Internal communications as a way to manage staff satisfaction // Journal of Management Sciences and Applications. 2024. Vol. 3, № 2. P. 223-231. URL: <https://www.jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/88>
41. Nelli R. P. Internal Communication in Europe: Key success factors and managerial approaches. Milan: Vita e Pensiero; ASCAI & FEIEA (European Association for Internal Communication), 2018. URL: http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPORTI%20ASCAI/E_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf
42. Середня заробітна плата за даними ПФУ, 2022 Електронний ресурс Мінфін. Індекси економіки України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2022/>

Таблиця А.1 - Компоненти підсистеми матеріального винагороджування та їх теоретичне обґрунтування

Компонент	Визначення та функції	Теоретичне обґрунтування
1.1. Базова заробітна плата	Фіксована частина компенсації, що не залежить від результативності роботи конкретного працівника, а визначається посадою, кваліфікацією та досвідом. Виконує функції: забезпечення достатності для задоволення первинних потреб; відповідність до ринкових стандартів; демонстрація справедливості відносно інших працівників організації.	На основі теорії справедливості Дж. Адамса, люди оцінюють справедливість своєї роботи у відносних показниках, порівнюючи своє відношення вклад/винагорода з аналогічним відношенням для інших людей. За теорією потреб А. Маслоу, базова заробітна плата забезпечує задоволення первинних потреб, що є необхідною умовою для подальшої мотивації на більш складні завдання. Відповідність ринковим стандартам забезпечує конкурентоспроможність організації на ринку праці.
1.2. Премії та бонуси за результатами	Змінна частина компенсації, безпосередньо пов'язана з ключовими показниками ефективності діяльності окремих працівників та організації. Повинна чітко пов'язувати додаткові матеріальні стимули з конкретними результатами, бути справедливою та прозорою, забезпечувати достатній рівень мотивування для спонукання змін поведінки.	На основі теорії посилення Б.Ф. Скіннера, системи премій формують поведінку праці через позитивне підкріплення конкретних результатів. За теорією очікування В. Врума, мотивація залежить від очікування того, що зусилля приведуть до якісного виконання та отримання винагороди. Системи премій забезпечують прямий зв'язок між результатами та винагородою, що є ключовим мотиватором. Прозорість та справедливість критеріїв преміювання сприяють сприйманню справедливості за теорією Адамса.
1.3. Соціальні блага та пільги	Форми невідкладного грошового винагороджування (медичне страхування, пенсійне накопичення, оплачувана відпустка) та прямі грошові компенсації (харчування, проїзд, мобільний зв'язок). Виконує функцію демонстрації соціальної відповідальності організації та позитивно впливає на організаційну культуру та імідж компанії.	На основі двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга, соціальні блага належать до гігієнічних факторів, які самі по собі не створюють позитивної мотивації, однак їх відсутність викликає демотивацію та незадоволеність. Адекватні соціальні блага сигналізують про цінність, яку організація надає своїм працівникам, та сприяють створенню позитивного сприйняття організації як роботодавця.

Таблиця А.2 - Компоненти підсистеми нематеріального мотивування та організаційної культури та їх теоретичне обґрунтування

Компонент	Визначення та функції	Теоретичне обґрунтування
2.1. Програми професійного розвитку та навчання	Включають всі заходи, спрямовані на розширення знань, навичок та компетентностей працівників, такі як внутрішні та зовнішні навчальні програми, семінари, тренінги розвитку м'яких навичок, підтримка самостійного навчання, внутрішнє менторство та коучинг. Дозволяють працівникам розширити свої можливості, підвищити цінність на ринку праці та відкрити нові можливості для кар'єрного зростання.	На основі теорії самовідчуження К. Роджерса та сучасних теорій розвитку персоналу, можливість постійного навчання та розвитку є важливим мотиватором, особливо для освічених та амбіційних працівників. Інвестування організацією в розвиток персоналу демонструє віру керівництва в потенціал працівників та їхнє майбутнє у організації, що позитивно впливає на залученість, прихильність та утримання талантів. За теорією потреб Маслоу, розвиток задовольняє вищі рівні потреб у самовідчужанні та самореалізації.
2.2. Системи визнання та похвали	Включають всі механізми, через які організація демонструє оцінку та признання внеску та досягнень працівників: публічне визнання при команді, грамоти та сертифікати, матеріальні символи визнання, персональні вітання від керівництва, призи та подарунки за особливі досягнення. При мінімальних фінансових видатках можуть бути найбільш потужним нематеріальним мотиватором.	На основі теорії мотивації Д. МакКлелланда, люди мотивуються потребою у досягненні та визнанні. Сучасні дослідження позитивної психології та емоційного інтелекту показують, що регулярне визнання досягнень має виняткове значення для залученості, задоволеності та утримання персоналу. Публічне визнання при команді посилює почуття гордості та належності. Важливо, що ефективність систем визнання залежить від того, наскільки вони відповідають цінностям та пререференціям окремих працівників.
2.3. Можливості кар'єрного зростання та розвитку	Включають наявність чітких шляхів просування на більш високі посади, розширення функціональних обов'язків, горизонтального розвитку через залучення до нових проєктів та ініціатив, формального встановлення критеріїв просування та регулярні розмови про кар'єрні цілі. Організації, що забезпечують такі можливості, мають нижчу плинність кадрів та вищу залученість персоналу, особливо серед талановитих та освічених працівників.	На основі теорії кар'єрного розвитку Д. Супера, люди мотивуються перспективою розвитку та можливістю реалізації своїх амбіцій та потреби у досягненні. За теорією потреб Маслоу, можливість саморозвитку та самовідчужання відповідає верхнім рівням ієрархії потреб, що мотивують найбільш освічених та амбіційних працівників. Чіткі кар'єрні траєкторії створюють позитивне очікування щодо майбутнього у організації та сприяють залученості персоналу.
2.4. Організаційна культура та командна робота	Формує соціальне та психологічне середовище, в якому працюють люди. Характеризується цінностями взаємної підтримки, солідарності, відкритості та поважного ставлення до кожного члена команди. Реалізується через регулярні командні заходи та святкування досягнень, прозорість інформації, стосунки «відкритої двері» між всіма рівнями управління, норми взаємної поваги та сприяння колективним цілям.	На основі досліджень організаційної культури К. Камерона та Р. Куїна, позитивна культура організації позитивно впливає на мотивацію та задоволеність персоналу. За теорією потреб МакКлелланда, люди мотивуються потребою у приналежності та позитивних соціальних стосунках. Позитивна організаційна культура створює середовище, де люди бажають працювати, відчують себе частиною спільної мети та розуміють, що їхня робота має значення. Культура також впливає на вербування та утримання талантів.

Таблиця А.3 - Компоненти підсистеми комунікацій та залучення персоналу та їх теоретичне обґрунтування

Компонент	Визначення та функції	Теоретичне обґрунтування
3.1. Двостороння комунікація та діалог	Передбачає активне слухання думок та пропозицій працівників, дискусії та врахування їхніх пропозицій при прийнятті рішень. Реалізується через регулярні збори для обговорення стратегії та проблем, анонімні анкети та системи зворотного зв'язку, індивідуальні розмови щоквартально, інформаційні дошки та месенджери для оперативної комунікації, системи пропозицій від персоналу щодо покращення роботи.	На основі теорії справедливості процедури Т. Тайлера, люди більш охоче приймають рішення, навіть якщо вони їм не сподобалися, якщо вони вважають, що процес був справедливим, відкритим та враховував їхні голоси. За теорією комунікації В. Шеннона, ефективна комунікація передбачає двосторонній обмін інформацією, не лише передачу інформації у одному напрямку. Двостороння комунікація створює основу для довіри та взаємного розуміння.
3.2. Залучення персоналу до прийняття рішень	Означає, що працівники активно беруть участь у розробці рішень, що їх стосуються, через робочі групи з представників організації, консультації перед впровадженням змін, делегування деяких повноважень командам та неформальним групам, участь представників персоналу у розробці політик та процедур. Люди більш задоволені рішеннями, в яких вони брали участь, навіть якщо кінцеві результати подібні.	На основі теорії справедливості процедури та досліджень залучення персоналу, участь у прийнятті рішень не тільки збільшує прийняття та реалізацію рішень, але й сприяє розвитку почуття власності та відповідальності за результати. За теорією мотивації Врума, люди більш мотивовані, коли вони мають вплив на рішення, що їх стосуються. Залучення персоналу також покращує якість рішень за рахунок внесення різноманітних перспектив.
3.3. Прозорість стратегії та розуміння цілей	Передбачає, що кожен працівник розуміє загальну стратегію організації, довгострокові та короткострокові цілі та як його особиста робота та внесок сприяють досягненню цих цілей. Реалізується через регулярне видання стратегічних планів в доступній та зрозумілій формі, презентації результатів та прогресу щодо досягнення цілей, пояснення зв'язку персональної роботи з глобальними цілями організації.	На основі теорії цілей Е. Локка, встановлення чітких і значущих цілей є потужним мотиватором. Коли працівники розуміють спільну мету та видять конкретний зв'язок між своєю роботою та більш широкою метою організації, їхня мотивація та залученість значно зростають. Розуміння стратегії сприяє розвитку почуття приналежності та спільної мети, що позитивно впливає на організаційну культуру та готовність працівників до змін.
3.4. Встановлення індивідуальних цілей та ключових показників ефективності (КПІ)	Передбачає розроблення для кожного працівника чітких, вимірюваних цілей та показників, узгоджених зі стратегічними цілями організації та конкретно визначаючих, за яких результатів очікується від цього працівника. Виконує функції: приведення діяльності у відповідність зі стратегією; забезпечення справедливості при оцінюванні та нарахуванні премій; мотивування на досягнення конкретних результатів; прозорість критеріїв оцінювання та преміювання.	На основі теорії цілей Локка, специфічні, вимірювані цілі мотивують на вищі рівні ніж загальні виклики. За теорією справедливості Адамса, чіткі та прозорі критерії оцінювання сприяють сприйманню справедливості розподілу винагороджування. За теорією очікування Врума, люди більш мотивовані, коли розуміють, за яких конкретних результатів очікується від них винагорода. Система встановлення індивідуальних цілей також дозволяє керівництву здійснювати управління за цілями та регулярно оцінювати прогрес.

Таблиця Б.1 - П'ятибальна шкала оцінювання компонентів системи мотивації

Бали	Характеристика рівня розвитку	Практичні ознаки	Приклади конкретних заходів
1	Компонент практично не розвинений. Система не функціонує або існує лише як окремі спорадичні спроби без координації та системного підходу до реалізації	Відсутня формалізована політика та процедури. Дії залежать від окремих ентузіастів. Немає планів розвитку компоненту. Немає виділених ресурсів та бюджету.	Люди у організації не знають про програму або ініціативу. Немає регулярних або систематичних заходів. Немає визначених критеріїв або стандартів. Немає виділених осіб, відповідальних за реалізацію.
2	Компонент розвинений мінімально. Існують деякі ініціативи, але вони не систематизовані та часто залежать від окремих осіб, а не від формалізованих процесів та політик	Деякі спроби розробки та реалізації політики. Відсутня послідовність та регулярність у реалізації. Залежність від ключових осіб, які можуть піти з організації. Епізодичні спроби реалізації без планування.	Іноді проводяться окремі заходи за ініціативою окремих менеджерів. Критерії нечіткі або відсутні. Ресурси виділяються спорадично та часто недостатньо. Немає документування процесів та результатів.
3	Компонент розвинений на середньому рівні. Існує функціонуюча система, але вона не охоплює всіх аспектів або всіх категорій працівників. Існує простір для поліпшення та розширення	Розроблена та задокументована політика або процес реалізації. Охоплює більшість, але не всіх працівників або ситуацій. Є письмова документація. Виділені адекватні ресурси. Система працює, але потребує вдосконалення та розширення.	Регулярні заходи для більшості персоналу, але не для всіх. Критерії встановлені, але можуть бути більш чіткими та деталізованими. Ресурси виділяються регулярно, але можуть бути недостатніми. Проводиться періодична оцінка результатів, але без деталізованого аналізу.
4	Компонент добре розвинений. Комплексна система ефективно функціонує для більшості працівників організації. Система постійно оцінюється та вдосконалюється на основі зворотного зв'язку та результатів	Комплексна, добре розроблена та задокументована система. Охоплює всіх працівників або переважну більшість. Чітка та детальна документація всіх процесів. Достатні та оптимально розподілені ресурси. Постійна оцінка та вдосконалення на основі даних.	Регулярні, систематичні та добре координовані заходи. Критерії чіткі, прозорі та зрозумілі для всіх. Ресурси виділяються достатньо та використовуються ефективно. Регулярна оцінка результатів та впливу. Активна участь персоналу у вдосконаленні системи.
5	Компонент розвинений на найвищому рівні. Система представляє собою світову практику та найкращі приклади в галузі. Система активно розвивається та адаптується до змін	Інноваційна система, розроблена з урахуванням кращих практик. Охоплює всіх працівників з індивідуальним та персоналізованим підходом. Досконала документація з регулярними оновленнями. Достатні та оптимальні ресурси. Постійна інновація та адаптація.	Інноваційні та креативні підходи до реалізації. Залучення персоналу до розробки та вдосконалення системи. Регулярна адаптація до змін у організації та зовнішньому середовищі. Постійне навчання керівництва та персоналу. Визнання та нагороди за результати та інновації.

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙМАЄТЬСЯ

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОВОЧЕВИЙ СВІТ"	Дата (рік, місяць, число)	2024 01 01
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за ЄДРПОУ	40509626
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	1 UA680602700100402
Вид економічної діяльності	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	35	за КВЕД	10.39
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Приміська, буд. 6, м. СЛАВУТА, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 30000		0982494189

1. Баланс на 31 грудня 2023 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	495,8	398,6
первісна вартість	1011	495,8	495,8
знос	1012	(-)	(97,2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	495,8	398,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	61,1	22,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	5 402,1	7 520,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6,7	456,5
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	5 469,9	7 999,4
Баланс	1300	5 965,7	8 398,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	50,0	50,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 532,3	7 915,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 582,3	7 965,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	205,4	126,7
розрахунками з бюджетом	1620	39,3	155,9
розрахунками зі страхування	1625	26,0	29,1
розрахунками з оплати праці	1630	112,7	120,9
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	383,4	432,6
Баланс	1900	5 965,7	8 398,0

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2023

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 952,6	7 076,8
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	9 952,6	7 076,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 315,4)	(5 369,9)
Інші витрати	2165	(1 254,1)	(1 535,3)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(7 569,5)	(6 905,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 383,1	171,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2360	2 383,1	171,6

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП ГАЗИМ ДОВ РОСТИСЛАВ ДАНИЯЛОВИ ЕП Проскура Ірина Павлівна
Ірина Павлівна
Проскура Ірина Павлівна (ініціали, прізвище)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОНЕСИ

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОВОЧЕВИЙ СВІТ"	2025 01 01	
Територія	за ЄДРПОУ	40509626
ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA680602700100402 68
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	240
Товариство з обмеженою відповідальністю	за КВЕД	10.39
Вид економічної діяльності	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	
Середня кількість працівників, осіб	35	
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон	вулиця Приміська, буд. 6, м. СЛАВУТА, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 30000	0982404189

1. Баланс на 31 грудня 2024 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	398,6	322,3
первісна вартість	1011	495,8	559,5
знос	1012	(97,2)	(237,2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	398,6	322,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	22,9	28,1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	7 520,0	18 384,2
Гроші та їх еквіваленти	1165	456,5	26,9
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	7 999,4	18 439,2
Баланс	1300	8 398,0	18 761,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	50,0	50,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 915,4	17 952,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	7 965,4	18 002,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	126,7	479,0
розрахунками з бюджетом	1620	155,9	120,2
розрахунками зі страхування	1625	29,1	33,5
розрахунками з оплати праці	1630	120,9	126,3
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	432,6	759,0
Баланс	1900	8 398,0	18 761,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 726,9	9 952,6
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	10 726,9	9 952,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 111,2)	(6 315,4)
Інші витрати	2165	(1 328,3)	(1 254,1)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(8 439,5)	(7 569,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 287,4	2 383,1
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	2 287,4	2 383,1

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП
ГАЗИМАГОМЕДОВ
В РОСТИСЛАВ
ДАНИЯЛОВИЧ
ЕП Присурка
Ірина Павлівна
ГАЗИМАГОМЕДОВ Ростислав Даниялович
(ініціали, прізвище)
Присурка Ірина Павлівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад