

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування мотиваційного механізму розвитку підприємницького потенціалу
(на прикладі ТОВ «Арсенал Агро» (м. Житомир))

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

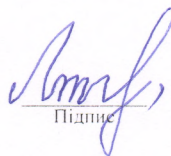
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.023204.01.21.00

Виконала: студентка 2 курсу, група ПТКЛМ-23

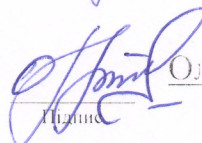
Шифр



Леся МУРАВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: доктор економічних наук,
професор

Науковий ступінь, наукове звання



Ольга ГОНЧАР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент

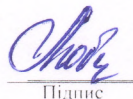
Посада



Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі



Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *Управління, адміністрування та туризму*
Кафедра *Економічної теорії, підприємництва та торгівлі*
Освітній рівень *Другий (магістерський)*
Галузь знань *07 Управління та адміністрування*
Спеціальність *076 «Підприємництво та торгівля»*
Освітньо-професійна програма *Підприємництво, торгівля та комерційна логістика*

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри *Любо*

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

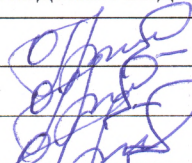
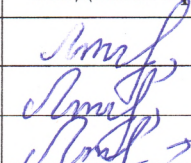
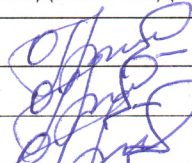
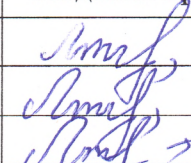
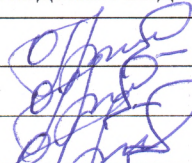
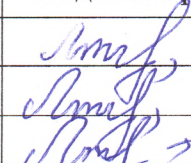
« *01* » *10* 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Муравської Лесі Ігорівни

- Тема роботи. Формування мотиваційного механізму розвитку підприємницького потенціалу (на прикладі ТОВ «Арсенал Агро» (м. Житомир))
Керівник роботи Гончар Ольга Іванівна, доктор економічних наук, професор
Затверджена наказом ректора університету від « 26 » серпня 2024 р. № 60
- Строк подання студентом роботи на кафедру 13.12.2024р.
- Вихідні дані до роботи. Наукова та навчально-методична література з проблеми, що досліджується, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, інформація мережі Internet, статистичні дані, звітність ТОВ «Арсенал Агро» (м. Житомир)
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АРСЕНАЛ АГРО" ТА ЧИННИХ ПІДХОДІВ ДО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ "АРСЕНАЛ АГРО"
- Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
 - Структурна схема формування підприємницького потенціалу.
 - Демографічні тенденції України в період глобальних викликів.
 - Тенденції зміни основних техніко-економічних показників ТОВ «Арсенал Агро».
 - Складові аналізування кадрової політики ТОВ «Арсенал Агро».
 - Структурна схема мотиваційної системи ТОВ «Арсенал Агро».

6. Система заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи ТОВ «Арсенал Агро».
7. Результативність заходів по вдосконаленню мотиваційного механізму ТОВ «Арсенал Агро».
8. Схема механізму впровадження інтрапренерства на ТОВ «Арсенал Агро».

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх


Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
I	Гончар О.І., професор		
II	Гончар О.І., професор		
III	Гончар О.І., професор		

7. Дата видачі завдання 05 вересня 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

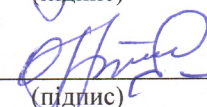
№з/п	Назва етапу (розділу) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2024р.	Виконано
2	Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 15.10.2024р.	Виконано
3	Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 25.10.2024р.	Виконано
4	Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 15.11.2024р.	Виконано
5	Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 30.11.2024р.	Виконано
6	Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 11.12.2024р.	Виконано
7	Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 12.12.2024р.	Виконано
8	Підготовка до захисту та попередній захист кваліфікаційної роботи	16.12.2024р.	Виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	з 22.12.2024р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Леся МУРАВСЬКА

Керівник роботи


(підпис)

Ольга ГОНЧАР

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної роботи магістра
на тему: «Формування мотиваційного механізму розвитку
підприємницького потенціалу»

на матеріалах ТОВ «Арсенал Агро», м. Житомир
студентки групи ПТКЛм-23 Муравської Лесі Ігорівни

Науковий керівник: доктор екон. наук, професор Гончар Ольга Іванівна

Загальний обсяг роботи: 122 сторінки, в тому числі основного тексту – 87 сторінок, 10 таблиць, 13 рисунків, 8 додатків, 40 джерел посилання.

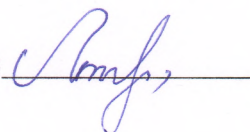
Перелік ключових слів: мотивація, підприємницький потенціал, кадрова політика, персонал, мотиваційний механізм, ефективність управління,

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методичні основи формування мотиваційного механізму як передумови розвитку підприємницького потенціалу. Проаналізовано підходи до визначення кадрової політики, структуровано основні чинники та принципи, що впливають на ефективність управління персоналом у сучасних умовах. Особливу увагу приділено мотиваційному підходу як ключовому інструменту для активізації ініціативності та інноваційної діяльності працівників

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ "Арсенал Агро", зокрема діагностику техніко-економічних показників, структури персоналу та особливостей чинного мотиваційного механізму. Оцінено ефективність кадрової політики та виявлено основні недоліки в системі мотивації праці.

За результатами досліджень, що узагальнені в розділах 1 та 2, у третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення мотиваційного механізму розвитку підприємницького потенціалу на прикладі ТОВ «Арсенал Агро». Запропоновано комплексний підхід до стимулювання ініціативності працівників шляхом модернізації системи матеріальної та нематеріальної мотивації. Отримані результати у вигляді практичних рекомендацій були апробовані в діяльності ТОВ «Арсенал Агро»; опубліковані у наукових статтях та доповідались на міжнародних конференціях.

Підпис



Дата 03.12.2024р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	
1.1 Кадрова політика як стратегічний інструмент формування підприємницького потенціалу.....	
1.2 Дослідження ролі мотиваційного механізму у формуванні ефективного підприємницького середовища на підприємстві.....	
1.3 Вплив демографічних тенденцій та глобальних викликів на підходи до мотивації працівників в Україні.....	
Висновки до розділу 1.....	
2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АРСЕНАЛ АГРО" ТА ЧИННИХ ПІДХОДІВ ДО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	
2.1 Діагностика основних техніко-економічних показників ТОВ "Арсенал Агро" в контексті ринкової діяльності.....	
2.2 Оцінка кадрової політики ТОВ "Арсенал Агро": стратегічні аспекти, структура персоналу та ефективність управління людськими ресурсами.....	
2.3 Аналіз мотиваційного механізму в ТОВ "Арсенал Агро".....	
Висновки до розділу 2.....	
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ "АРСЕНАЛ АГРО".....	
3.1 Розробка та обґрунтування нових підходів до мотивації персоналу в ТОВ "Арсенал Агро"	
3.2 Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Арсенал Агро»	
3.3 Мотивація інтрапренерства як основа формування підприємницького потенціалу у ТОВ «Арсенал Агро»	
Висновок до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання питання підвищення ефективності діяльності підприємств, особливо малого бізнесу, набуває стратегічного значення. Основою успіху підприємств є людський капітал – його знання, вміння, компетенції та здатність адаптуватися до змін. Формування та реалізація підприємницького потенціалу стають ключовими факторами стійкого розвитку компаній. Цей потенціал охоплює здатність підприємства впроваджувати інновації, раціонально використовувати ресурси та залишатися конкурентоспроможним у мінливих умовах ринку.

Особливу роль у цьому процесі відіграє ефективний мотиваційний механізм, який стимулює співробітників до активності, ініціативності та творчого підходу до вирішення завдань. У сучасних умовах глобальних викликів, таких як наслідки пандемії COVID-19, невизначеність ринків та вплив повномасштабної війни в Україні, значення мотиваційного забезпечення зростає. Саме через мотивацію персоналу підприємства можуть розкрити свій підприємницький потенціал, знизити ризики та досягти високих результатів.

На підприємствах малого бізнесу, таких як ТОВ «Арсенал Агро», формування мотиваційного механізму є надзвичайно актуальним завданням. Враховуючи обмежені ресурси, ефективне використання підприємницького потенціалу персоналу стає основою стійкого розвитку підприємства. Ця тема дослідження є важливою як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки вона спрямована на забезпечення довгострокової стабільності й успіху підприємства.

Окремі аспекти теоретичного, методичного та практичного характеру, що стосуються формування мотиваційного механізму та розвитку підприємницького потенціалу, розглянуто у роботах зарубіжних дослідників, таких як Боумен Д., Воутелайнен Е., Деван М. А., Іванцевич Дж., Кемпінські А., Кендрик Д., Коно Т., Кунць К., Марра Р., Мескон М., Шмідт Г. У своїх дослідженнях вони акцентують

увагу на впливі мотиваційних систем на розвиток підприємницької ініціативи, інноваційність та ефективність управління персоналом.

Серед українських науковців значний внесок у вивчення мотиваційного механізму та його впливу на підприємницький потенціал зробили Хачатарян В.В., Безрук В., Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Н. І. Драгнєва, К. П. Драмарецька, А. В. Троян, Шаповал О. А., Калхун Р., Крушельницька О., Мельничук Д., Андрусь О., Вовк М., Балабанова Л., Сардак О. Їхні дослідження зосереджуються на розробці мотиваційних стратегій, адаптованих до особливостей діяльності українських підприємств, підвищенні продуктивності праці та стимулюванні інноваційної діяльності.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, питання розробки комплексного мотиваційного механізму, спрямованого на активізацію підприємницького потенціалу в малому бізнесі, залишається недостатньо вивченим. Особливо важливо дослідити його реалізацію в умовах сучасних викликів, таких як обмежені ресурси, нестабільність ринкового середовища та потреба в підвищенні конкурентоспроможності. Тема формування мотиваційного механізму на прикладі ТОВ «Арсенал Агро» потребує подальшого вивчення та розробки практичних рекомендацій.

Об'єкт дослідження – процеси формування мотиваційного механізму управління підприємницьким потенціалом на прикладі ТОВ «Арсенал Агро».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування мотиваційного механізму для ефективного використання підприємницького потенціалу малого підприємства в сучасних умовах господарювання.

Метою роботи є дослідження та узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів формування мотиваційного механізму управління підприємницьким потенціалом, а також розробка рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «Арсенал Агро».

Відповідно до мети роботи були поставлені та вирішені такі завдання:

- узагальнено теоретико-методичні підходи до формування мотиваційного механізму управління підприємницьким потенціалом;

- досліджено прикладні аспекти управління потенціалом підприємства за принципами мотивації;
- проведено аналіз існуючої мотиваційної політики на ТОВ «Арсенал Агро»;
- обґрунтовано напрями вдосконалення мотиваційного механізму для активізації підприємницького потенціалу.

У процесі виконання роботи застосовувались такі загальні та спеціальні наукові методи, як: системний підхід – для розкриття сутності мотиваційних інструментів та визначення місця мотиваційного механізму в системі управління підприємством; структурно-логічний аналіз – для дослідження особливостей формування та впровадження мотиваційної політики; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод логічного узагальнення – для конкретизації пропозицій щодо вдосконалення мотиваційного механізму.

Для отримання аналітичної інформації використані дані наукових статей, монографій, матеріалів конференцій, статистичних звітів, а також інформація, отримана в процесі дослідження діяльності ТОВ «Арсенал Агро».

Застосування результатів дослідження на практиці сприяє вдосконаленню системи управління ТОВ «Арсенал Агро» та розвитку його підприємницького потенціалу. Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені для підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, активізації ініціативності персоналу та створення умов для інноваційного розвитку. Практична значущість роботи підтверджується апробацією результатів, що відображено у відповідних довідках (див. додаток А та додаток Б).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1 КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У сучасних умовах розвитку національної економіки України ефективна кадрова є найбільш вагомим фактором успіху будь-якої організації, оскільки її конкурентоспроможність прямо залежить від якості наявних кадрів. Кадрова політика є основою формування продуктивного трудового середовища, що сприяє реалізації потенціалу працівників. Наявність кваліфікованого та вмотивованого персоналу не лише сприяє досягненню короткострокових цілей, але й є ключовим фактором для сталого розвитку організації. Нехтування можливостями ефективного використання кадрового потенціалу призводить до втрати багатьох ринкових можливостей та конкурентних переваг.

З огляду на стан війни та складі економічні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства протягом останніх років, завданням топ-менеджменту є адаптація кадрових стратегій до нових викликів. Це передбачає, насамперед, комплексний підхід до формування та реалізації кадрової політики. Таким чином, дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрової політики в контексті підвищення підприємницького потенціалу є актуальним завданням для забезпечення ефективності та стабільності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Слід відзначити. Що наразі існує велика кількість підходів щодо визначення концепції «кадрова політика». Проблеми управління персоналом у різних аспектах були детально вивчені як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Серед міжнародних досліджень у сфері управління людськими ресурсами варто відзначити роботи таких вчених, як Боумен Д., Воутелайнен Е., Деван М. А., Іванцевич Дж., Кемпінські А., Кендрік Д., Коно Т., Кунць К., Марра Р., Мескон М., Шмідт Г. Серед українських науковців особливо увагу питанням кадрової політики приділяють Безрук В., який вивчає реформування кадрової політики та інституційні передумови цього процесу [12], автори навчального посібника «Управління

персоналом», які всебічно аналізують різні аспекти роботи з кадровими ресурсами підприємства [35], а також Шаповал О. А., що аналізує шляхи вдосконалення кадрової політики підприємств [37] і оптимізації її використання як інструменту системи управління персоналом [38].

Теоретичні основи кадрової політики були детально розглянуті у працях Калхун Р., який відзначає, що «...кадрова політика – це керівництво до дії, а її генезис полягає у цінностях, філософії, концепціях і принципах організації» [5].

Крушельницька О. та Мельничук Д. визначають термін «кадрова політика» як «сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму для формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, а також його мотивації та стимулювання» [25]. Як зазначає Водолажська Т., основними вимогами до формування кадрової політики підприємства є «гнучкість, відповідність стратегії та індивідуальний підхід до кожного співробітника» [13].

При цьому Террі Дж. Р. розглядає кадрову політику як «усний, письмовий або прихований загальний посібник, що встановлює межі, які визначають загальні обмеження та подальші напрямки дій менеджера» [5]. Подібну точку зору має і Котлер Ф., який вважає, що «кадрова політика звужує діапазон індивідуального розсуду, щоб працівники діяли послідовно у важливих питаннях» [5].

Важливий внесок у дослідження актуальних питань розвитку кадрової політики зробили такі вчені, як Андрусь О. і Вовк М., які розробляли концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики [9]; Балабанова Л. і Сардак О., які вивчали загальні цілі та принципи кадрової політики [11]; Грідін О., що аналізував концептуальні підходи до формування ефективної кадрової політики в аграрному секторі [16]; Денисенко М. і Будякова О., які досліджували окремі елементи інноваційної стратегії управління персоналом [17]; Готра В. і Теличко Т., що шукали нові напрями вдосконалення кадрової політики підприємств у сучасних умовах господарювання [14].

Аналіз останніх досліджень дозволяє узагальнити, що кадрова політика є підсистемою принципів, ідей і вимог, які визначають основні напрями, форми та методи роботи з персоналом. Вона формує основний напрямок діяльності з

кадрами, а також встановлює як загальні, так і специфічні вимоги до них. Основна мета кадрової політики полягає в створенні ефективної організаційної структури підприємства, що забезпечує можливість приймати послідовні управлінські рішення та справедливе ставлення до підлеглих.

Проте деякі питання щодо формування та реалізації кадрової політики в управлінні персоналом залишаються недостатньо вивченими. Тому важливо більш глибоко дослідити процеси формування та реалізації кадрової політики підприємства в умовах зростаючої конкурентної боротьби.

Формування кадрової політики починається з оцінки можливостей управління людьми і визначення тих напрямків роботи з персоналом, які потрібно зміцнити для реалізації організаційної стратегії. Це залежить від впливу основних чинників, таких як зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, а також від короткострокових цілей і стратегічного розвитку організації (Рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 Підсистема чинників, які впливають на формування кадрової політики підприємств

*Джерело: сформовано автором на основі [11]

Чинники зовнішнього середовища – це ті чинники, які підприємство, як суб’єкт управління, не може змінити, але має враховувати, щоб правильно визначити потребу в персоналі та оптимальні джерела покриття цієї потреби.

Чинники внутрішнього середовища – це чинники, які підлягають контролю з боку підприємства [15]

При розробці кадрової політики для комплексного визначення напрямків діяльності підприємства слід також враховувати основні принципи окремих аспектів кадрової політики, узагальнені в Додатку В.

Формування кадрової політики та її принципів має відбуватися у такій послідовності: затвердження основних принципів кадрової політики; визначення пріоритетних цілей; аналіз потреби в кадрах; формування кадрового складу; формування кадрового резерву; збір і аналіз кадрової інформації, налагодження каналів для її отримання; контроль та підтримка кадрової структури підприємства; розробка системи фінансування розвитку кадрового потенціалу; створення ефективної системи мотивації праці; аналіз відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства; виявлення проблем у кадровій політиці; розробка рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів підприємства.

Ефективна кадрова політика є основою формування підприємницького потенціалу організації. Вона впливає на всі аспекти управління персоналом: залучення, розвиток і утримання співробітників. Якість людського капіталу прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Кадрова політика забезпечує наявність необхідних ресурсів і формує сприятливе середовище, де працівники відчують підтримку та мотивацію для досягнення спільних цілей. Це, в свою чергу, сприяє інноваціям та підвищенню продуктивності.

Для реалізації раціонального залучення кадрів організація повинна створити привабливі умови праці і створити прийнятний бренд роботодавця на ринку праці. Важливо не лише пропонувати конкурентоспроможну заробітну плату, але й забезпечити цікаві можливості для професійного зростання. Використання сучасних методів підбору, таких як активна присутність в соціальних мережах і участь у профільних заходах, допомагає знайти найкращих кандидатів, які готові приєднатися до команди.

Після того, як нові працівники приєдналися до команди, важливо інвестувати в їхній розвиток. Це може включати навчальні програми, тренінги та семінари, які допомагають підвищити їхні навички і знання. Організації, які підтримують

навчання та професійний розвиток своїх працівників, мають перевагу, оскільки їхні співробітники стають більш ефективними та впевненими у своїй роботі. Крім того, наявність чіткої системи кар'єрного росту мотивує працівників залишатися в компанії та досягати нових вершин.

Збереження талантів є не менш важливим аспектом. Для цього підприємство повинно створити комфортні умови праці, запропонувати соціальні гарантії та можливості для розвитку кар'єри. Коли працівники відчують, що їх цінують і підтримують, вони стають більш відданими своїй компанії. Це також допомагає знизити плинність кадрів, що є важливим фактором для стабільності і розвитку бізнесу.

Кадрова політика є основою для підвищення підприємницького потенціалу. Вона забезпечує підприємство необхідними кадрами, сприяє їхньому розвитку та утриманню, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує стабільність організації. В сучасних умовах інвестиції в людські ресурси стають ключовими для успішного розвитку компанії.

Існує багато підходів до визначення сутності підприємницького потенціалу та інструментів управління процесами його формування [4, 5, 7, 10, 11, 19]. Аналізуючи наукові джерела, можна дійти висновку, що поняття «підприємницький потенціал» слід трактувати крізь призму трьох підходів:

- як сукупність ресурсів: підприємницький потенціал – синергія різноманітних ресурсів, доступних підприємцю, для здійснення своєї діяльності, і його здатність перетворювати ці ресурси на певні результати та доходи.
- як сукупність бізнес-ідей: підприємницький потенціал може бути сприйнятий як акумуляція ідей та концепцій, які можуть бути реалізовані через створення нових підприємств або розвиток існуючих. Основною ідеєю є створення інноваційних рішень та ідентифікація перспективних напрямків розвитку.
- як індивідуальні характеристики людини(підприємця): в цьому контексті підприємницький потенціал розглядається не лише у відношенні підприємця, але й окремо взятого працівника. Оцінюється здатність людини

володіти необхідними навичками та здібностями для успішного виконання робочих завдань та участі у підприємницьких проектах.

Ці підходи дають змогу сформулювати основні джерела можливостей, що лежать в основі підприємницької діяльності. Однак, крім внутрішніх складових підприємницького потенціалу, важливими є зовнішні фактори, що визначають розвиток бізнесу в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Джерелами можливостей ведення і розвитку господарської діяльності бізнес-структур є різні носії: продукція, послуги, ресурси, групи стейкхолдерів (споживачі, клієнти, власники, партнери, конкуренти, структури державного регулювання) та інші. З іншого боку, ринкові можливості породжують суб'єкти ринкової інфраструктури, які не завжди дотичні до ведення бізнесу. Усі джерела можливостей впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище діяльності підприємства, утворюючи поле можливостей. При цьому, ринкові можливості більше представляють зовнішнє середовище підприємства, а фінансові та виробничі – внутрішнє. Процес реалізації потенціалу спрямовується на отримання прибутку чи іншого не фінансового результату.

Підприємницьку структуру, як відкриту соціально-економічну систему, приводить у рух персонал, котрий є одним із найважливішим чинників її розвитку. Від підприємницької ділової активності залежить ринкова позиція підприємства. Підприємницькі здібності і характеристики кожного працівника і трудового колективу в цілому визначають можливості реалізації і розвитку потенціалу. Враховуючи сучасний стан військової агресії росії на території України, вимушену міграцію (внутрішню і зовнішню) значної частини працездатного населення країни, демографічні проблеми та інші глобальні виклики сучасності, підтримуємо думку науковців [2, 3, 28, 31] щодо застосування мотиваційного підходу до управління персоналом підприємства як носієм підприємницького потенціалу, на основі якого можна досягти збільшення реальної віддачі і результативності підприємницької діяльності без залучення додаткових ресурсів, проявляти ділову активність на ринку, отримувати переваги у конкурентній боротьбі. Ринкові умови та чинники, які було виявлено у процесі досліджень теоретичних засад формування

підприємницького потенціалу в сучасних умовах, згруповано представлено у додатку Г.

Узагальнюючи думку низки авторів [12, 16, 29], робимо висновок, що будь-якій підприємницькій структурі притаманні: внутрішні та зовнішні компетенції, а також - динамічні здатності. Якщо ключові компетенції сприяють реалізації здатностей щодо використання можливостей, то для оцінювання підприємницького потенціалу бізнес-структури потрібно визначити рівень реалізації можливостей, а не аналізувати обсяги і потужності ресурсів. Саме від механізму реалізації потенціалу залежить якість майбутніх можливостей та рівень їхнього використання. Управління можливостями представлена у межах теорії фірм та стратегічного менеджменту і є окремим напрямком досліджень. Серед основних видів здатностей бізнес-структур потрібно виділити: активи (унікальні технологічні, фінансові, репутаційні ресурси); координаційні (управлінські) структури (забезпечують організацій специфічну координацію, навчання, реконфігурацію ресурсів); траєкторії розвитку (еволюційний шлях, який пройшла організація як обмеження можливостей подальшого розвитку) та інші [9, 10, 29]. До прикладу, структура динамічних здатностей фірми, створена як процес управління можливостями, представлена у додатку В, а структура статичних здатностей, яка може бути використана для оцінювання системи існуючих підприємницьких можливостей, які реалізуються і є підґрунтям для подальшого розвитку, представлена у додатку Г, таблиця Г 2.

Отже, характеристика підприємницького потенціалу бізнес-структур, як інтегральної здатності їх персоналу до інноваційної ініціативно-ризикової активності у процесі виконання функцій, ведення господарської діяльності, прояву ділової активності на ринку і у взаємодії з іншими стейкхолдерами, реалізації ринкових можливостей та максимізації позитивного результату, потребують дослідження та ідентифікації сучасних демографічних тенденцій та загроз, а також – обґрунтування мотиваційних стратегій для здійснення керуючого впливу на цю систему.

1.2. Дослідження ролі мотиваційного механізму у підвищенні підприємницького потенціалу

Сучасні умови господарювання висувають численні вимоги до якості ресурсів, якими має володіти підприємець або керівник підприємства для досягнення успіху в своїй діяльності. Серед цих вимог важливу роль відіграє наявність персоналу з відповідними характеристиками: освіта, досвід роботи та рівень кваліфікації. У цьому контексті критично важливо створити на підприємстві умови, які б мотивували кожного працівника досягати встановлених цілей. Це створює передумови для формування відповідного мотиваційного середовища — сукупності умов, які дозволяють реалізувати потенціал кожного співробітника, досягати цілей підприємства та, що не менш важливо, особистих цілей кожного з працівників. Правильно підібраний і сформований кадровий склад підприємства є ключем до успішної реалізації конкурентоспроможної діяльності будь-якої організації. Високі результати роботи компанії залежать від професіоналізму, наполегливості та відповідальності її працівників. У свою чергу, мотивація співробітників є основним чинником досягнення цих результатів. Тому важливо створити ефективний мотиваційний механізм, який забезпечить належне регулювання системи управління персоналом і сприятиме створенню комфортних умов для трудової діяльності.

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук трактують мотивацію як «прагнення працівника задовольнити свої потреби через виконання трудової діяльності» [25]. В свою чергу, Абрахам Маслоу визначає мотивацію як процес задоволення ієрархії потреб, включаючи фізіологічні потреби, потреби в безпеці, належності, повазі і визнанні, а також потреби в самовираженні [24].

Мотивація є важливим інструментом для підвищення продуктивності праці. Кожна з існуючих теорій мотивації має свої переваги і недоліки, і жодна з них не є

абсолютно ідеальною [29]. Для сучасних українських підприємств особливо ефективною є модель Портера-Лоулера, яка стверджує, що рівень зусиль, які працівник готовий докласти, залежить від цінності винагороди та впевненості в тому, що він її отримає у разі підвищення результативності своєї праці [34]. Чим більш впевнений працівник у стабільності винагороди за свою діяльність, тим вище буде його продуктивність. Таким чином, на сучасному етапі ключовою умовою для підвищення виробничих показників українських підприємств є формування ефективного мотиваційного механізму.

Дослідження поняття «мотиваційний механізм» доцільно почати з визначення терміну «механізм». Механізм — це система, що передає або перетворює рух; внутрішня структура або організація чогось; сукупність станів і процесів, що утворюють певне фізичне, хімічне чи інше явище [33].

Для розвитку підприємництва критично важливо використовувати мотиваційний механізм, який є ключовою складовою системи зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності. Це сприятиме досягненню ефективних економічних показників. Отже, мотивацію можна вважати найважливішою складовою організації сучасного підприємництва, що виступає як одна з функцій і методів управління. Крім того, мотивацію можна визначити як процес, спрямований на підштовхування індивіда до активності, метою якої є досягнення особистої, колективної (включаючи в межах підприємства) або соціальної цілі [23].

Мотиваційний механізм виступає як рушійна сила мотивації, що створює умови для стимулювання діяльності працівників і забезпечує їхню відповідність стратегічним цілям підприємства. Завдяки правильно сформованому мотиваційному механізму у системі управління персоналом можна вирішити такі важливі завдання:

- оцінка ефективності мотиваційних заходів;
- формування мотиваційних резервів у системі управління персоналом;
- диференціація інструментів впливу на трудову поведінку співробітників;

- моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стимулювання праці персоналу;
- систематизація основних чинників, що визначають структуру мотиваційного механізму [31].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства механізм реалізації мотиваційного компонента включає сукупність методів та інструментів, що дають можливість компанії підтримувати стабільні позиції на ринку, досягати довгострокових цілей та реалізовувати загальну стратегію. Це комплексний підхід, спрямований на ефективну взаємодію суб'єктів господарювання, який забезпечує узгодження інтересів усіх сторін, об'єктів і суб'єктів управління.

Мотивація — це процес, який включає серію управлінських рішень, спрямованих на формування рівня мотивації в підприємстві та визначення дій працівників. Мотиваційний процес розвивається в соціально-економічній системі, де взаємодіють різні суб'єкти і об'єкти мотивації. Метою цього процесу є сприяння досягненню підприємством своїх цілей, шляхом забезпечення належної робочої поведінки персоналу, що в результаті задовольняє потреби і бажання всіх учасників мотиваційної системи. Як результат, успішна мотивація допомагає досягти поставлених цілей підприємства, забезпечуючи виконання як стратегічних, так і тактичних завдань.

Загалом, можна виділити два основні підходи до мотивації: з одного боку, це система мотивів і факторів, які впливають на поведінку працівників, а з іншого — мотивація сприймається як механізм активізації працівників, що адаптується до змін у підприємстві і його потребах.

Інструменти системи мотивації - це ті види мотивації, які здатні вплинути на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальні і нематеріальні. Серед них є ті, які безпосередньо залежать від конкретних результатів праці, наприклад, премії [18]. Основні інструменти мотивації представлені у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Матеріальні та нематеріальні методи мотивації

Матеріальні	Нематеріальні
Підвищення заробітної плати	Можливість кар'єрного росту, публічне визнання

	досягнень та похвала за успіхи
Відсоток від продажу	Безкоштовне або пільгове користування послугами підприємства, путівки для відпочинку
Премії, надбавки, бонуси за перевиконання КРІ	Організація культурних та розважальних заходів, професійні конкурси та розіграші призів
Соціальний пакет, страхівка, пільги	Оформлення позачергових оплачуваних відпусток або вихідних, створення комфортних умов праці
Знижки на послуги/продукти компанії	Навчання, підвищення кваліфікації, закордонні стажування, що організовує роботодавець
Додаткові грошові виплати	Мотивуючі наради та участь у прийнятті стратегічних рішень, налагодження зворотного зв'язку від керівництва

*Джерело: сформовано автором

Керівники організацій повинні визначати потреби працівників для ефективної мотивації. Спочатку слід задовольняти базові потреби, а потім переходити до більш високих. Крім того, для мотивації часто використовуються непрямі інструменти, такі як покриття витрат на мобільний зв'язок, організація харчування, безкоштовний проїзд до роботи тощо. Ці інструменти сприяють підвищенню лояльності працівників і зниженню плинності кадрів, оскільки не залежать від результатів діяльності, а часто пов'язані з професійним статусом працівника.

Коректне впровадження мотивації неможливе без врахування трудових мотивів працівників, тому вся система мотивації має бути максимально гнучкою і адаптованою до різних категорій працівників. Аналіз мотиваційної системи необхідний для того, щоб оцінити, чи відчують працівники її вплив, і чи відповідає їхня реакція очікуванням організації. Враховуючи витрати на стимулюючі інструменти, компанія має розрахувати економічну ефективність мотивації.

Не можна однозначно стверджувати, що матеріальна мотивація є основним методом. Хоча вона має певні переваги порівняно з нематеріальною мотивацією, у

деяких випадках працівники можуть віддати перевагу фінансовим винагородам замість нематеріальних стимулів. Для сучасного працівника важливо, щоб робота забезпечувала можливості для професійного та творчого розвитку. Створення правильної атмосфери, гідна оплата праці та нематеріальні стимули допомагають підтримувати професійну команду в хорошому настрої, сприяє співпраці та зберігає високий рівень лояльності до компанії.

Сучасна практика як зарубіжних, так і окремих українських підприємств свідчить про тенденцію до значних змін у системі мотивації працівників. Більшої значущості стали набувати аспекти самореалізації та саморозвитку, тобто нематеріальна мотивація. Такі заходи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в організації спрямовані на:

- задоволення потреби у збереженні соціального статусу працівника в трудовому колективі через закріплення за ним певного робочого місця або посади;
- підвищення соціального статусу працівника у колективі шляхом отримання посади, яка краще відповідає його кваліфікаційним характеристикам;
- заохочення інтересу до процесу здобуття нових знань, компетенцій, умінь і практичних навичок;
- стимулювання до професійного спілкування з експертами як у межах організації, так і за її межами.

Нематеріальна мотивація сприяє підвищенню рівня лояльності працівників, зміцненню підтримки управлінської команди, зниженню конфліктності та посиленню зацікавленості у досягненні результатів праці. Науковці наголошують на індивідуальності кожної людини, а отже, й на різних потребах, які вона прагне задовольнити під час роботи. Це підкреслює важливість персоналізованого підходу в мотивації, адже універсальні підходи не забезпечать однакового ефекту для всіх.

Персоналізація системи мотивації є ключовою умовою для її економічної ефективності. Різноманітність підходів до мотивації сприяє покращенню управління персоналом, розвитку працівників і підвищенню конкурентоспроможності підприємства загалом. Дослідження міжнародного

досвіду у сфері мотивації відкриває можливості для вдосконалення існуючих систем, впровадження інноваційних матеріальних і нематеріальних методів, серед яких можна виділити найбільш перспективні [20]:

- впровадження прозорої та зрозумілої системи оплати праці, яка враховує індивідуальний внесок працівника, його кваліфікаційний рівень, досвід і якість виконуваної роботи;
- встановлення додаткових виплат, таких як надбавки та премії за сумлінну і багаторічну працю, а також поєднання матеріальних винагород із різними соціальними виплатами, компенсаціями та пільгами;
- проведення комплексу заходів з управління кар'єрою кожного працівника, включаючи регулярну оцінку діяльності, самооцінювання та атестації;
- постановка чітких, досяжних цілей, які відповідають функціональним обов'язкам працівника та його кваліфікації;
- активне залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, делегування їм певних повноважень із відповідним підвищенням рівня відповідальності;
- організація участі працівників у програмах навчання та підвищення кваліфікації, включно з можливостями навчання за кордоном;
- створення умов, які стимулюють новаторську та креативну діяльність, а також залучення працівників до обговорення й вирішення складних завдань, що потребують нестандартного підходу;
- публічне визнання та заохочення досягнень працівників у професійній та громадській діяльності, відзначення тих, хто відповідально виконує свої обов'язки та досягає професійного успіху;
- постійне вдосконалення організації праці, впровадження сучасних методів нормування робочих процесів;
- забезпечення безпечних умов праці, що відповідають чинним вимогам охорони праці, санітарним нормам і стандартам, а також створення можливостей для повноцінного відпочинку та оздоровлення;

- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, зміцнення трудової дисципліни, запобігання виникненню конфліктних ситуацій;
- сприяння всебічному розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- забезпечення згуртованості колективу, сприяння його соціальному розвитку як у цілому, так і кожного окремого працівника.

Керівники повинні бути уважними до потреб своїх працівників, розуміти їх і створювати умови, які не тільки забезпечують матеріальне благополуччя, але й стимулюють професійний розвиток і особистісні досягнення. Неможливо ефективно мотивувати працівників без урахування таких факторів, як:

1. Фізичні характеристики особистості;
2. Рівень самосвідомості та освіченості;
3. Професійна підготовка;
4. Психологічний клімат у колективі;
5. Вплив зовнішнього середовища.

Для створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві необхідно мати працездатну кадрову службу управління, яка є основним елементом мотиваційного процесу. Вона виконує не тільки роль стимулювання працівників, а й займається всіма аспектами кадрового менеджменту. Мотиваційний механізм має впливати не лише на поточний кадровий склад компанії, але й на ринок праці, тобто на потенційних працівників. Таким чином, кадрова служба повинна працювати як із внутрішнім середовищем компанії (персоналом), так і з зовнішнім середовищем (ринком праці), залучаючи кваліфікованих кандидатів на вакантні посади, враховуючи потреби підприємства та особисті цілі кандидатів. Систематизована модель мотиваційного зображена на Рисунку 1.2.

Мотиваційний механізм безпосередньо залежить від впливу зовнішніх факторів, таких як рентабельність господарської діяльності, співвідношення рівня оплати праці в різних галузях національної економіки, впровадження науково-технічного прогресу, а також економічне становище підприємства та країни загалом.

Беручи до уваги як зовнішні, так і внутрішні чинники, мотиваційний механізм на підприємстві орієнтується на підвищення результативності праці працівників та ефективності діяльності компанії, а також враховує специфіку управління та трудові взаємовідносини.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно впровадити ефективний механізм мотивації праці, орієнтуючись на індивідуальний підхід до працівників. Це дозволить підвищити зацікавленість співробітників у продуктивній і якісній праці, що в результаті покращить конкурентоспроможність компанії.

Завдання мотивації ускладнюється тим, що потреби людей є різноманітними і суб'єктивними, тому часто використовують дослідження для визначення пріоритетів кожного працівника. Для ефективного функціонування підприємства важливо забезпечити стабільність кадрового потенціалу та високу кваліфікацію працівників. Мотивація є найбільш ефективною, коли працівники отримують належну винагороду за виконання своїх обов'язків, що дозволяє їм задовольняти власні потреби.

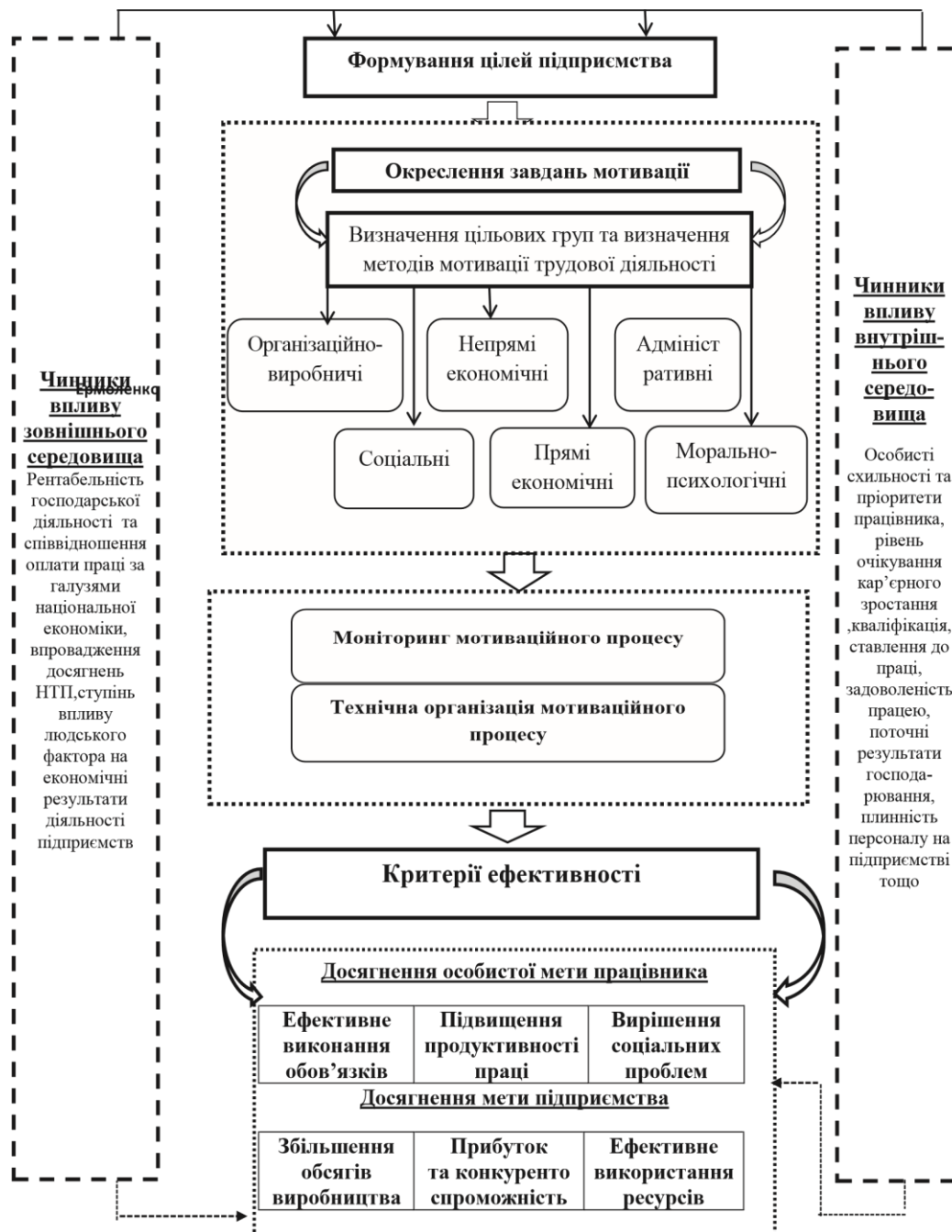


Рисунок Систематизована модель мотиваційного механізму

*Джерело: сформовано автором за даними [13]

Мотиваційний механізм має виконувати такі функції:

- забезпечення ефективних методів стимулювання праці;
- розвиток і навчання працівників;
- забезпечення розуміння системи мотивації праці.

У розвинених країнах світу поступово сформувалися унікальні національні моделі мотивації праці. Серед найбільш відомих виділяють японську, американську та європейську моделі. У межах європейської моделі можна умовно розрізнити її варіації, такі як англійська, французька, шведська та німецька. Кожна з цих

моделей відображає національні особливості та підходи до мотивації працівників, що обумовлено культурними відмінностями [26]. На думку окремих дослідників, для багатьох українських підприємств найбільш прийнятними є американська, англійська та французька моделі, оскільки вони об'єднують широкий спектр стимулюючих механізмів і спрощують їхнє застосування [39].

Для успішного застосування інструментів мотивації необхідно використовувати систему показників для оцінки ефективності праці, на основі якої можна впроваджувати методи стимулювання роботи колективу підприємства.

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві можна застосувати систему показників, які є складовими частинами методологічної основи для діагностики системи мотивації праці:

- економічні та трудові показники, що визначають ефективність використання робочого часу, трудового потенціалу працівників, рівень заробітної плати, загальні витрати на персонал та його розвиток, результативність праці тощо.
- показники руху персоналу;
- показники кадрового потенціалу (освітньо-кваліфікаційний рівень, демографічна структура персоналу);
- показники соціально-економічної, інноваційної та трудової активності персоналу;
- показники, що характеризують організацію та умови праці;
- показники, що характеризують соціально-психологічний клімат на підприємстві (у трудових колективах), рівень задоволеності працівників роботою, згуртованість, лояльність до підприємства тощо.

Терміни «підприємницький потенціал» і «мотивація» є тотожними аспектами інтелектуально-трудової діяльності людей і, завдяки взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів, перебувають у тісному зв'язку, впливаючи один на одного. Взаємозв'язок між цими поняттями доцільно розглядати з урахуванням мотивації як процесу, функції управління або чинника, що спонукає, цілеспрямовано формуючи зацікавленість у праці та реалізації підприємницького потенціалу. Найбільш наочні спроби визначити цей взаємозв'язок узагальнено представлені на Рисунку 1.3.

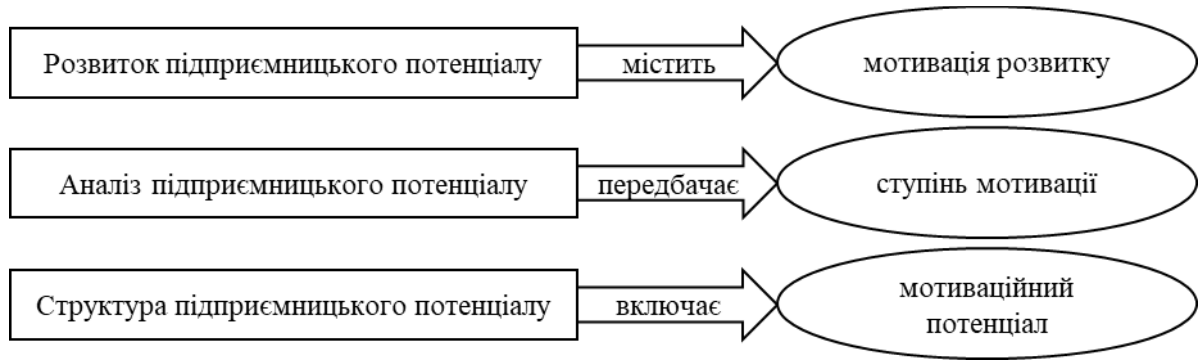


Рисунок 1.3 Взаємоузгодженість понять підприємницький потенціал та мотивація

*Джерело: сформовано автором за даними [14]

Мотиваційний механізм є базою формування підприємницького потенціалу компанії, оскільки він безпосередньо впливає на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей, підтримувати високий рівень продуктивності та інноваційності. Раціональний мотиваційний механізм може не лише підвищити ефективність роботи працівників, але й створити умови для сталого розвитку компанії в конкурентному середовищі Рисунок 1.4

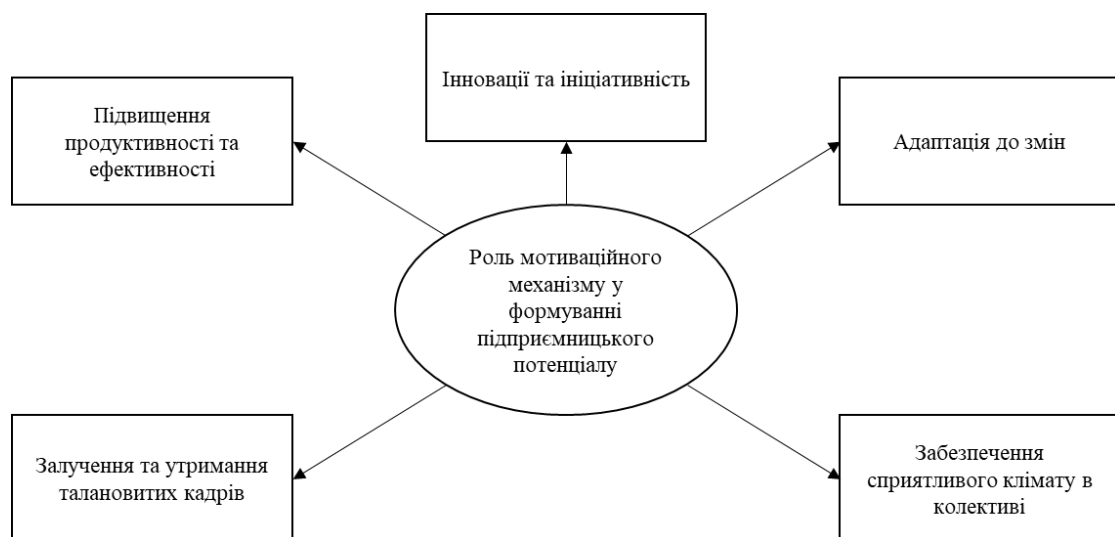


Рисунок 1.4 Роль мотиваційного механізму у формуванні підприємницького потенціалу

*Джерело: сформовано автором на основі [6]

Отже, при управлінні підприємницьким потенціалом підприємства важливо враховувати особливості людської поведінки та можливості менеджменту коригувати її відповідним чином. Мотивація працівників виступає важливим

індикатором підвищення ефективності використання підприємницького потенціалу, але вона буде ефективною лише в тому випадку, якщо будуть враховані потреби людей та правильно підібрані методи управління як індивідуальним підприємницьким потенціалом, так і трудовим потенціалом як окремих працівників, так і колективу загалом.

Визначені напрями та принципи мотиваційного впливу на підприємницький потенціал повинні бути застосовані в рамках єдиного механізму управління підприємницьким потенціалом, з урахуванням особливостей підприємницького середовища конкретного підприємства.

1.3. Вплив демографічних тенденцій та глобальних викликів на підприємницький потенціал України: ризики та можливості

У сучасному світі демографічні виклики відіграють ключову роль як у формуванні підприємницького потенціалу країн та регіонів, так і у процесах соціально-економічного розвитку загалом. Процеси турбулентності, які характеризуються економічними коливаннями та підвищеним рівнем ризику, акцентують увагу менеджменту підприємств на важливості обґрунтування механізмів адаптації, проактивного управління та інноваційного підходу до формування підприємницького потенціалу. Негативні тенденції змін у демографічній структурі населення України: скорочення народжуваності, прискорене «старіння» населення, скорочення тривалості життя, вимушена міграція частини населення окупованих і прифронтових регіонів, у результаті військової агресії росії, ставлять перед вітчизняними підприємствами нові завдання. Деякі регіони України обезлюділи і / або непридатні для ведення бізнесу в сучасних умовах. Ці тенденції впливають на нестачу кадрів необхідної кваліфікації, зміни споживчого попиту покупців та можливості інноваційної активності бізнес-структур. Ідентифікація демографічних проблем, дослідження їх причин та динаміки змін є критично необхідними для розробки ефективних стратегій, які

дозволять підприємницьким структурам не тільки адаптуватися до змінюваних умов, але й знаходити нові можливості і реалізовувати їх із користю, стимулювати зростання і розвиток підприємницького потенціалу.

Узагальнюючи результати досліджень експертів Міжнародного валютного фонду [3], робимо висновок, що ключовим фактором економічного зростання в сучасному світі є не стільки активи або фізичний капітал, скільки людський капітал та технологічний розвиток. Крім того, сучасні тенденції підтверджують, що демографічні зміни можуть стимулювати інституційні, технологічні та політичні інновації, навіть незважаючи на такі проблеми, як недосконалість законодавства, корупція або обмеженість природних ресурсів у результаті мінування частини території України та інших загроз пов'язаних із станом війни. Воєнні події в Україні значно загострили демографічну ситуацію, призвівши до критичних наслідків. Вплив конфлікту на демографію країни відчутний та має руйнівний характер, внаслідок чого Україна зіткнулася з різноманітними демографічними ризиками. Узагальнимо інформацію щодо основних, які були виявлені за результатами проведених досліджень.

Суттєву загрозу соціально-економічному розвитку країни і процесам формування підприємницького потенціалу складає скорочення чисельності населення. За даними Українського інституту майбутнього, на початок травня 2023 року кількість постійного населення становила 29 мільйонів осіб. Крім того, з цієї чисельності лише третина жителів працездатна [40].

Разом з тим, демографічна криза пов'язана не лише із скороченням народжуваності в Україні. Ще до початку вторгнення росії на територію України спостерігалось підвищення рівня захворюваності населення, поширення хронічних та інфекційних хвороб (особливо страшні наслідки пандемії КОВІД), мав місце високий рівень професійного травматизму.

Старіння населення України, поглиблене воєнними діями та потребою повоєнного відновлення, має вагомий вплив на суспільство та економіку. Цей демографічний процес призводить до зменшення чисельності робочої сили, підвищує навантаження на пенсійну систему, обмежує споживання та сповільнює економічне зростання. Наслідки цих змін безпосередньо впливають на

підприємницький потенціал бізнес-структур, вимагаючи від них адаптації до нових умов ринку праці, пошуку інноваційних підходів до залучення та утримання талантів, а також переосмислення стратегій зростання.

Аналізуючи дані ООН [22] щодо української демографії станом на 2021-2023рр., робимо висновок, що в Україні зникає молоде покоління: 20-річні юнаки та дівчата. Якщо хлопців цього віку у 2021 р. налічувалося 200 тис., то у 2023 р. близько 70 тис. Кількість дівчат, відповідно, скоротилась з 200 тис. до 50 тис. Прогресує і інша проблема із молоддю: юнаки 10-11 класу масово залишають Україну після закінчення школи, задля уникнення мобілізації в подальшому [8].

Значною загрозою є зниження народжуваності в Україні. Ситуація значно погіршиться через наслідки війни і ймовірне скорочення кількості жінок в репродуктивному віці. Невизначеність майбутнього ускладнює процес прийняття рішення щодо народження дитини для жінок та сімей. Наразі неможливо точно підрахувати кількість новонароджених у 2022р., оскільки велика частка дітей була народжена закордоном. В Україні за 11 місяців минулого року народилося близько 195 тисяч дітей, що майже на третину менше ніж у 2021р. [27]. Крім того, скорочується чисельність юнаків репродуктивного віку.

Частина сімей через вторгнення розділена і проживають у різних регіонах.

Втрата людського капіталу серед працівників є надзвичайно високою через вплив війни: більше третини населення України було змушено залишити свою країну. Кількість українських біженців в Європі перевищила 8 мільйонів осіб, з яких майже 5 мільйонів (точніше 4 мільйони 881 тисяча 590) отримали статус тимчасового захисту [19]. Цей статус дозволяє їм обрати країну призначення і одразу розпочати там працювати. Треба відзначити, що жінки та діти складають майже 90% загальної кількості біженців. Молоде покоління українців також намагається залишити країну, частково через страх бути мобілізованими в майбутньому, а інші через тривалу війну та руйнування економіки [30].

Оцінити міграційні втрати сьогодні дуже складно. Фахівці з проблем демографії наводять абсолютно різні показники. Така проблема значною мірою обумовлена тим, що загальний перепис населення України не проводився з 2001 р. Міграцію населення з 2001р. і до початку війни різні фахівці оцінюють в кількості

від 1,5–2,5 до 3 мільйонів втрат. А фактично з 1991 року до початку повномасштабної війни країна втратила приблизно 10 мільйонів людей.

Суттєві ризики пов'язані з підвищенням смертності у зв'язку з бойовими діями, небезпекою для здоров'я та життя, відсутністю доступу до медичної допомоги та іншими факторами. Збільшення смертності спричинене не тільки прямими втратами від бойових дій, але також через погіршення якості медичного обслуговування та зростання смертності від серцево-судинних захворювань, що посилюються стресом. Наразі точні дані про зростання смертності в Україні відсутні через складнощі з підрахунком втрат на тимчасово окупованих територіях. Обсяги людських втрат у сильно постраждалих містах на сході країни залишаються невідомими. Втрати серед військовослужбовців оголошуються, але без незалежного підтвердження.

Зазначені вище ризики представляють собою серйозні загрози для розвитку підприємницьких можливостей. Серед різноманітних проблем особливо критичним є «brain drain», або втрата висококваліфікованих фахівців, що може негативно позначитися на суспільстві [2]. Аналізуючи рейтинг країн за показником втрати інтелектуальних, слід зауважити, що Україна знаходиться у нижній частині рейтингу, що свідчить про незадовільний стан (додаток Д). Так, індекс міграції і «відтоку мізків» за період з 2007 року по 2023 рік у середньому з 177 країн світу склав 5,17 індексних пунктів. Найнижче значення склалось у Австралії – на рівні 0,4, а по Україні – 7,8 пунктів.

Втрата інтелектуальних ресурсів породжує кілька ключових проблем, що ускладнюють розвиток підприємницького потенціалу. Ускладнюється ситуація і у зв'язку із невідповідністю пропозиції робочої сили на ринку праці та кваліфікаціями, які затребувані роботодавцями. Особливо суттєвий дисбаланс для робітничих спеціальностей. За даними Державного центру зайнятості [28], існує значний попит на кваліфікованих робітників, при цьому дефіцит робочої сили зріс порівняно з попередніми роками. Цю ситуацію посилюють, як уже відмічалось, масова мобілізація молодих людей чоловічої статі та еміграція за кордон жінок, особливо серед робітничих професій, які мають можливість швидко знайти роботу в ЄС і адаптуватись до нових умов проживання.

Таким чином, демографічні виклики формуванню підприємницького потенціалу України потребують комплексного оцінювання, пошуку шляхів зниження ризиків та реалізації стратегій, спрямованих на адаптацію до змінюваних умов, підтримку інноваційності, залучення та збереження інтелектуального капіталу.

Висновки до першого розділу

У результаті вивчення теоретико-методичних засад формування мотиваційного механізму підприємницького потенціалу визначено його ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством.

Досліджено поняття кадрової політики та визначено її значення як складової управлінського процесу, яка визначає принципи, методи та напрями роботи з персоналом. Наголошено на важливості її узгодженості зі стратегією підприємства та гнучкості у реагуванні на зміни.

Систематизовано зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на формування кадрової політики. До зовнішніх чинників віднесено економічні умови, ринок праці, законодавче регулювання, до внутрішніх — стан кадрового потенціалу, організаційну культуру та рівень управлінської компетентності.

Аналіз мотиваційних механізмів підтвердив, що ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку підприємницьких здібностей персоналу та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Виявлено, що сучасні виклики, зокрема демографічні зміни та вплив воєнних умов, посилюють необхідність удосконалення мотиваційних інструментів і адаптації кадрової політики до нових реалій.

У цьому розділі також окреслено напрямки подальшого дослідження, які включають інтеграцію інноваційних мотиваційних підходів і аналіз їхньої ефективності в умовах малого бізнесу.

2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АРСЕНАЛ АГРО" ТА ЧИННИХ ПІДХОДІВ ДО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1 Діагностика основних техніко-економічних показників ТОВ "Арсенал Агро" в контексті ринкової діяльності

ТОВ «Арсенал Агро» - дистриб'юторська компанія, що працює на ринку сервісного обслуговування сільськогосподарських виробників з 2011 року. Основними напрямками роботи є допомога в оптимізації бізнесу, підбір оптимальних для конкретного регіону та культур, засобів захисту рослин та добрив [10]. Слоган компанії – «Up together», що в перекладі з англійської звучить, як «зростати разом».

ТОВ «Арсенал Агро» було засноване у 2011 році Самійленком Євгеном Євгеновичем як товариство з обмеженою відповідальністю. Основною метою створення підприємства було задоволення потреб сільськогосподарських виробників у якісних продуктах для ефективного ведення аграрної діяльності. Компанія від початку свого існування орієнтована на співпрацю з провідними вітчизняними та міжнародними виробниками засобів захисту рослин, насіння та мікродобрив. Також підприємство надає логістичні та транспортні послуги для своєчасного та якісного постачання продукції. Основні види діяльності:

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

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

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

01.63 Післяурожайна діяльність

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

52.10 Складське господарство

52.24 Транспортне оброблення вантажів

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.11 Рекламні агентства

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

За роки функціонування компанія успішно зарекомендувала себе як надійний партнер у сфері постачання аграрної продукції.

Діяльність підприємства, його права та обов'язки регулюються законом про підприємницьку діяльність. Управління підприємством здійснюється відповідно до

його Статуту (додаток Ж). Підприємство є юридичною особою, користується правами і виконує обов'язки, пов'язані з його діяльністю, має самостійний баланс, поточний рахунок в банку, печатку із своїм найменуванням та бланки. Товариство є платником ПДВ на загальних підставах.

Поштова та юридична адреса підприємства: 10008, Житомирська обл., місто Житомир, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА БЕРДИЧІВСЬКА, будинок 36, офіс 1

Слід зауважити, що інфраструктура ТОВ «Арсенал Агро» не є широкою - функціонує лише один центральний офіс, що знаходиться за юридичною адресою компанії. Свою діяльність організація поширює на три області: Житомирську, Хмельницьку та Вінницьку. Тому можна зробити висновок, що компанія має статус регіонального дистриб'ютора.

Широкий асортимент продукції, висока її якість, своєчасність доставки, гнучкі комерційні пропозиції, індивідуальний підхід до кожного клієнта є головними принципами роботи компанії. Все це дозволяє підприємству утримувати провідні позиції на ринку дистрибуції засобів захисту рослин у своїй ніші. Детальний аналіз виробників, з якими співпрацює ТОВ «Арсенал Агро» представлено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 Партнери ТОВ «Арсенал Агро»

Виробник	Асортимент продукції
Intermag («Інтермаг», Польща)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, ПАР, десиканти
Agrinos («Агрінос», США)	Гербіциди, фунгіциди, інсектициди
Ukravit («Укравіт, Україна)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, ПАР, десиканти
Агрохімічні технології (Україна)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, ПАР, десиканти
ОМУА (Омія, Швейцарія)	добрива
Stefes (Штеферс, Німеччина)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди

Green Express (Грін Експрес, Україна)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди
Biona (Біона, Україна)	біопрепарати
Vastogran (Бактогран, Україна)	мікродобрива
Farmsaat (Фармзаат, Німеччина)	Насіння.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Ключовим елементом роботи ТОВ «Арсенал Агро» є тісна кооперація з постачальниками та клієнтами. Компанія співпрацює з провідними міжнародними та вітчизняними постачальниками засобів захисту рослин та добрив, що забезпечує наявність на українському ринку інноваційних і ефективних продуктів для сільськогосподарського виробництва. ТОВ «Арсенал Агро» також надає консультаційні послуги своїм клієнтам, допомагаючи їм вибрати оптимальні рішення для конкретних культур і регіонів.

ТОВ «Арсенал Агро» є товариством з обмеженою відповідальністю, що визначає специфіку формування його майна та фінансових ресурсів. Майно підприємства формується за рахунок кількох основних джерел, відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх нормативних актів підприємства.

Основні джерела формування майна ТОВ «Арсенал Агро»:

1. Внески засновників. Як товариство з обмеженою відповідальністю, майно підприємства спочатку було сформоване за рахунок внесків засновника – Саміленка Євгена Євгенійовича.
2. Доходи від основної діяльності. Основним джерелом доходу підприємства є надходження від дистрибуції засобів захисту рослин, мінеральних добрив, насіння та супутніх товарів.
3. Оборотний капітал. Значна частина майна ТОВ «Арсенал Агро» формується за рахунок оборотного капіталу. Оскільки компанія займається дистрибуцією, більшість її активів складають запаси продукції, яка реалізується клієнтам. Оборотні активи компанії варіюються в залежності від потреб ринку та сезонності, що особливо важливо для аграрної сфери.

4. Капітальні вкладення. Компанія постійно інвестує в розширення своїх логістичних можливостей, що включає збільшення складських площ, закупівлю транспортних засобів та вдосконалення інформаційних систем для обліку продажів та управління запасами. Ці капітальні вкладення спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення ефективності роботи компанії.

Майно ТОВ «Арсенал Агро» формується переважно за рахунок внесків засновника та доходів від основної діяльності, пов'язаної з дистрибуцією аграрної продукції. Компанія активно використовує оборотний капітал та інвестує у власну інфраструктуру для підвищення ефективності діяльності.

Аналіз діяльності підприємства протягом трьох років свідчить про поступовий розвиток із певними коливаннями показників у звітному році - Таблиця 2.2. У періоді, що передував звітному року, компанія демонструвала позитивну динаміку зростання доходів та продуктивності. Проте у звітному році відбулося деяке зниження як доходів, так і продуктивності праці. Це обумовлено напруженою ситуацією в країні, зовнішніми ринковими умовами, що вплинули на обсяги збуту продукції. Попри це, підприємство зберігає стабільність в управлінні персоналом і ефективності діяльності.

Таблиця 2.2 Основні техніко-економічні показники ТОВ «Арсенал Агро»

Номер з/п	Показник	Одиниця вимірювання	Рік			Темп зростання	
			позаминулий	минулий	звітний	минулий/ позаминулий	звітний/ минулий
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу)	тис. грн	71 100,20	86 820,30	77 862,60	122,11	89,68
2.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	10,00	9,00	9,00	90,00	100,00
3.	Продуктивність праці одного працівника	грн/особу	7 110,02	9 646,70	8 651,40	135,68	89,68
4.	Фонд заробітної плати	тис. грн	4 578,00	5 123,00	5 386,00	111,90	105,13

	працівників						
5.	Середньорічна заробітна плата одного працівника	грн/особу	457,80	569,22	598,44	124,34	105,13
7.	Витратомісткість продукції (витрати на 1 грн реалізованої продукції)	грн/грн	0,71	0,63	0,70	87,88	112,28
6.	Загальні витрати (собівартість)	тис. грн	50 658,30	54 360,30	54 737,70	107,31	100,69
8.	Прибуток до оподаткування (збиток)	тис. грн	7 715,50	10 116,30	9 023,50	131,12	89,20
9.	Рентабельність:						
	– доходу;		10,85	11,65	11,59	107,38	99,46
	– витрат	%	15,23	18,61	16,48	122,19	88,58
10.	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	3 347,85	4 119,50	3 347,85	123,05	81,27
11.	Фондовіддача	грн	21,24	21,08	23,26	99,24	110,35

*Джерело: складено автором за даними підприємства [36]

Операційні витрати зросли, що відобразилося на збільшенні витратомісткості. Це пов'язано із загальним підвищенням вартості ресурсів та інших витрат на процеси збуту, що є типовим явищем у складних економічних умовах. Однак, рентабельність доходу та витрат залишилася на високому рівні, що демонструє здатність підприємства зберігати стабільний фінансовий результат навіть у складних ринкових умовах.

Фонд заробітної плати показав позитивну динаміку: у звітному році він зріс порівняно з минулим на 8,98%, що свідчить про стабільний рівень підтримки персоналу, незважаючи на зменшення обсягів реалізації. Середньорічна заробітна плата одного працівника продемонструвала значне зростання: у звітному році вона зросла майже на 9% порівняно з минулим, що є індикатором зусиль компанії з підвищення мотивації та утримання кадрів. Це свідчить про здатність підприємства

підтримувати конкурентний рівень оплати праці, що є важливим фактором у забезпеченні стабільності та задоволеності персоналу.

Прибутковість підприємства, хоча й показала незначне зниження у звітному році, залишається на стабільному рівні. Це свідчить про стійкість бізнес-моделі та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Фондовіддача також залишається стабільною протягом усього періоду, що свідчить про ефективне використання основних фондів у процесі діяльності.

Узагальнюючи, можна сказати, що підприємство демонструє загальну стійкість і стабільність протягом трьох років. Незважаючи на деякі коливання показників у звітному році, підприємство залишається прибутковим і ефективним у використанні своїх ресурсів, що є важливим досягненням в умовах війни, зростаючої конкуренції та економічної невизначеності.

ТОВ «Арсенал Агро» зарекомендувало себе як стабільний і надійний дистриб'ютор засобів захисту рослин та добрив для аграрного сектору, активно підтримуючи сільськогосподарських виробників у трьох регіонах України. Попри складні економічні умови та коливання обсягів реалізації у звітному році, підприємство демонструє високий рівень стійкості, підтримуючи конкурентоспроможність та стабільність у своїй діяльності.

Раціонально побудована система управління є одним із принципів успішного функціонування підприємства у сучасних ринкових умовах; враховуючи стан війни, в якому зараз перебуває наша держава, особливо актуальним постає питання саме у побудові стійкої моделі організаційної структури, яка буде адаптивною, гнучкою та забезпечуватиме швидке прийняття рішень в швидкозмінній кон'юктурі ринку. Така система включатиме: процеси планування, організації, контролю та координації всіх функцій компанії. Для "Арсенал Агро" як дистриб'юторського підприємства, що функціонує на ринку агробізнесу, ефективна система управління має вирішальне значення для забезпечення безперебійного постачання продукції та дотримання якості на кожному етапі логістичного ланцюга.

Зазвичай у розуміння поняття "організація" входить характеристика структури, яка у своєму складі має певну кількість працівників, які відповідно до діяльності підприємства виконують покладені на них обов'язки, працюють над

спільною метою та пов'язані із зовнішнім середовищем. Таким чином, організаційна структура підприємства (організації, фірми) – це візуальна схема компанії, яка описує, що роблять співробітники, перед ким вони звітують і як увалюють рішення в процесі своєї діяльності [1].

Організаційну структуру ТОВ «Арсенал Агро» можна охарактеризувати, як лінійно-функціональну – синергія переваг лінійної, за якої збереглась чітка ієрархія підпорядкування та прийняття рішень, та функціональної структур з можливістю спеціалізації за окремими функціями – Рисунок 2.1. Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності між керівними та виконавчими позиціям управління, коли фактично кожен працівник має свого безпосереднього керівника, що значно спрощує процес прийняття рішень. Директор здійснює загальне управління компанією: відповідає за прийняття стратегічних рішень, координує роботу усіх підпорядкованих і контролює функціонування усіх бізнес-процесів. У структурі чітко простежуються такі напрями:

1. Фінансовий напрям очолює головний бухгалтер, який контролює фінансові операції та звітність, у його підпорядкуванні працює бухгалтер.
2. Комерційний напрям контролюється комерційним директором, який відповідає за продажі та взаємодію з клієнтами, керуючи менеджерами зі збуту.
3. Операційний напрям: операційний директор відповідає за забезпечення безперебійної роботи внутрішніх операцій підприємства, включаючи логістику та постачання.

Лінійно-функціональна структура ТОВ "Арсенал Агро" забезпечує чіткий розподіл обов'язків і високу ефективність завдяки спеціалізації підрозділів. Її основними перевагами є чітка підпорядкованість та злагоджена робота. Ймовірними недоліками можуть бути перевантаження директора та ускладнена комунікація між підрозділами, що потребує уваги для подальшого вдосконалення управління і координації всередині компанії. Для того, аби уникнути можливих труднощів в управлінні під час масштабування бізнесу, раціональним кроком може стати впровадження системи управління маркетингової орієнтації.

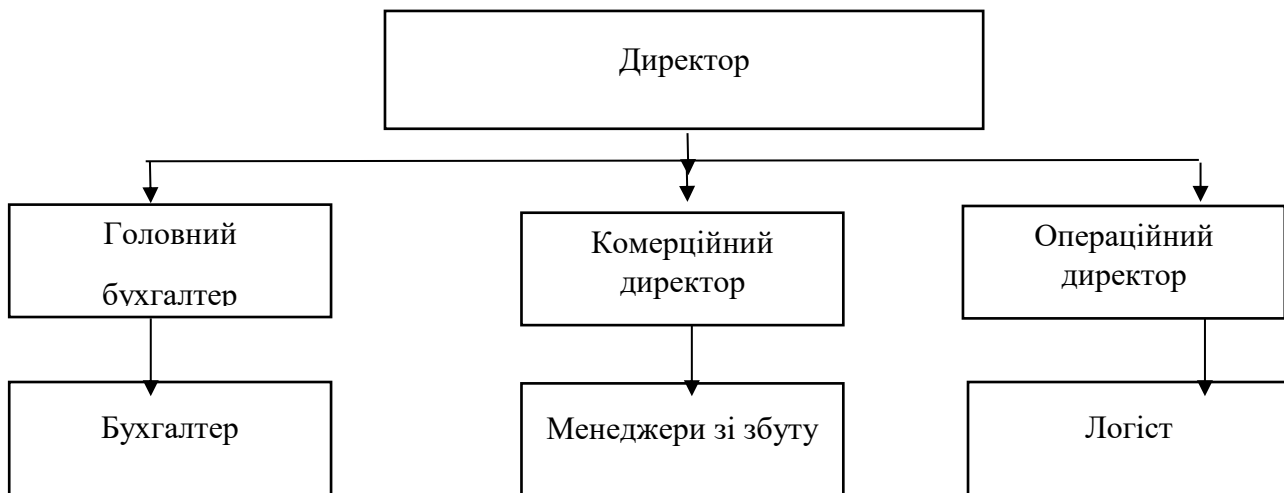


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Арсенал Агро»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для ТОВ «Арсенал Агро», як дистриб'юторської компанії, концептуальна орієнтація зосередження на збут продукції: стабільність постачань, оптимізація логістичних ланцюгів, розвиток взаємовигідної співпраці із клієнтами та постачальниками, розширення мережі. У цьому контексті раціональним кроком є впровадження маркетингової орієнтації системи управління, що є логічним доповненням концептуальних засад підприємства. В цьому випадку маркетингова орієнтація допоможе краще розуміти потреби ЦА, швидше реагувати на зміни ринку та вдосконалювати взаємодію із партнерами. Це підсилить загальну концепцію підприємства, спрямовану на ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність, що відповідає сучасним викликам і можливостям ринкової системи.

Аналіз складу апарату управління за три роки показує (Таблиця 2.3), що на підприємстві відбулося скорочення зайнятості на посаді директора з повної ставки до часткової, тоді як посади фінансового директора, комерційного директора та головного бухгалтера залишилися стабільними на повній зайнятості. Це вказує на певну оптимізацію управлінського складу, спрямовану на зменшення витрат без втрати ключових функцій. Збереження повної зайнятості для фінансового, комерційного директорів та головного бухгалтера свідчить про пріоритетність цих напрямків для стабільної діяльності та контролю фінансових і комерційних процесів.

Таблиця 2.3 Аналіз складу апарату управління ТОВ «Арсенал Агро»

Номер з/п	Посада	Кількість штатних одиниць	Рік		
			позаминулий	минулий	звітний
1.	Директор		1,00	0,25	0,25
2.	Директор фінансовий		1,00	1,00	1,00
3.	Директор комерційний		1,00	1,00	1,00
4.	Головний бухгалтер		1,00	1,00	1,00

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства (додаток Е)

Логістичний відділ у ТОВ «Арсенал Агро» виконує центральну роль щодо ефективного функціонування компанії, забезпечуючи безперебійність поставок продукції та логістичних операцій. Діяльність логістичної служби тісно пов'язана з іншими підрозділами: бухгалтерія та комерційний відділ. Саме злагоджена взаємодія дозволяє підтримувати ефективне функціонування всіх процесів і забезпечує відповідність витрат економічним цілям компанії.

Координація із бухгалтерією дозволяє створювати раціональні кошториси на транспортування і зберігання товарів. Така взаємодія сприяє точному контролю фінансових потоків і оптимальному використанню ресурсів, мінімізуючи зайві витрати та покращуючи фінансові показники компанії.

Тісна співпраця менеджерів зі збуту та логістичної служби забезпечує своєчасне виконання замовлень і організації доставки продукції. Логістична служба отримує інформацію про обсяги замовлень продукції і на основі цього формує логістичні ланцюги і контролює строки поставок. Впровадження сучасних автоматизованих систем може підвищити ефективність цих процесів, зменшити вплив людського фактору і скоротити витрати на операційну діяльність.

Функції комерційного відділу ТОВ «Арсенал Агро» зосереджені на організації та управлінні продажами продукції, а також підтримці взаємовигідних стосунків з клієнтами та постачальниками. Основне завдання цього підрозділу – координація на всіх етапах продажу. Основні функції комерційної служби включають:

1. Організація збуту: комплексний контроль від моменту отримання інформації щодо замовлення до післяпродажного сервісу та консультацій.

2. Аналіз ринкового середовища: постійний моніторинг кон'юктури ринку та потреб клієнтів. Вивчення змін ринкових умов допомагає швидко реагувати на них та вдосконалювати стратегії продажів.
3. Розробка комерційних пропозицій: розробка персоналізованих пропозицій для клієнтів, де враховані всі особливості конкретної ситуації, забезпечує гнучкість співпраць та сприяє залученню нових клієнтів і збереженню існуючих.
4. Управління відносинами з клієнтами: підтримка безперервної комунікації із клієнтами. Особливість продажу агрохімічної продукції полягає у тісній співпраці клієнта та постачальника. Менеджери зі збуту зобов'язані забезпечувати післяпродажний сервіс, що включає консультацію клієнтів та створення технологій внесення агрохімікатів.
5. Закупівля продукції та визначення поставок: визначення обсягів необхідної продукції базується на планах продажів, які створюють на початку звітного року менеджери зі збуту, аналізі попиту та поточних залишках, що дозволяє уникнути як дефіциту продукції, так і її надлишку.

Таким чином, комерційна служба ТОВ "Арсенал Агро" забезпечує безперебійну роботу компанії на ринку, адаптуючи процеси продажу відповідно до актуальних потреб ринку та клієнтів, що робить компанію більш конкурентоспроможною й ефективною.

Розвиток вітчизняного підприємництва у сучасних умовах війни, економічної нестабільності, податкового навантаження, є складним, проте саме поступове зростання малих підприємств відіграє важливу роль у підтримці економіки. Особливо перспективним є розвиток аграрної галузі, оскільки Україна є одним із найбільших виробників сільськогосподарської продукції у світі. ТОВ «Арсенал Агро» займає важливе місце у агропромисловому комплексі на регіональному рівні, сприяючи розвитку аграрної галузі.

Компанія виступає важливою ланкою між виробниками засобів для агровиробництва та кінцевими споживачами, забезпечуючи безперебійне постачання високоякісних ресурсів — насіння, добрив, засобів захисту рослин та іншої продукції. Це дозволяє СГ підприємствам та фермерам підвищувати

рентабельність своєї діяльності. У контексті регіональної економіки ТОВ «Арсенал Агро» сприяє розвитку агросектору з однієї сторони, та з іншої – створює нові робочі місця і забезпечує податкові надходження до місцевого бюджету.

Крім того, компанія здійснює діяльність, яка не лише стосується розвитку АПК, але й інших суміжних галузей, як от: транспорт, логістика та торгівля. Завдяки своїй гнучкій системі дистрибуції, що охоплює Житомирську, Хмельницьку та Вінницьку області, підприємство робить значний внесок у регіональний економічний розвиток, підвищуючи ефективність взаємодії між постачальниками та споживачами.

Макросередовище ТОВ «Арсенал Агро» є сукупністю зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії у соціально-економічному контексті регіону та країни зокрема. Це такі фактори, на які підприємство прямо не впливає, проте саме вони обумовлюють стратегії, оперативні та тактичні рішення та загальний успіх в ринкових умовах – Таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 Фактори макросередовища ТОВ «Арсенал Агро»

Фактори	Опис
Економічні	Економічна нестабільність, рівень інфляції, курс валют, збільшення податкового навантаження, доступність кредитів.
Політичні	Державна підтримка аграрного сектору, податкові пільги, субсидії для фермерів. Нестабільність законодавчої бази створює ризики для планування.
Технологічні	Новітні засоби захисту рослин, інноваційні добрива, сучасні сорти насіння підвищують продуктивність. Це стимулює попит на нові технології.
Соціальні	Зростає інтерес до сталого розвитку та екологічно чистої продукції. Необхідність адаптації продуктового асортименту до нових тенденцій споживання
Правові	Законодавче регулювання стандартів якості, сертифікація продукції. Зміни у правових нормах можуть вплинути на втрату існуючих постачальників
Екологічні	Зміна умов господарювання прямо впливає на ТОВ «Арсенал Агро», оскільки компанія повинна адаптувати свій асортимент та

післяпродажний сервіс відповідно до нових умов
--

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ефективна взаємодія ТОВ «Арсенал Агро» з іншими суб'єктами ринку є основою успішної діяльності: постачальники забезпечують надійність і якість продукції, споживачі формують попит на товари, а співпраця з фінансовими установами гарантує стабільність фінансових потоків і доступ до капіталу. Державне регулювання та наукові досягнення сприяють підвищенню якості товарів та їх відповідності міжнародним стандартам –Рисунок 2.2

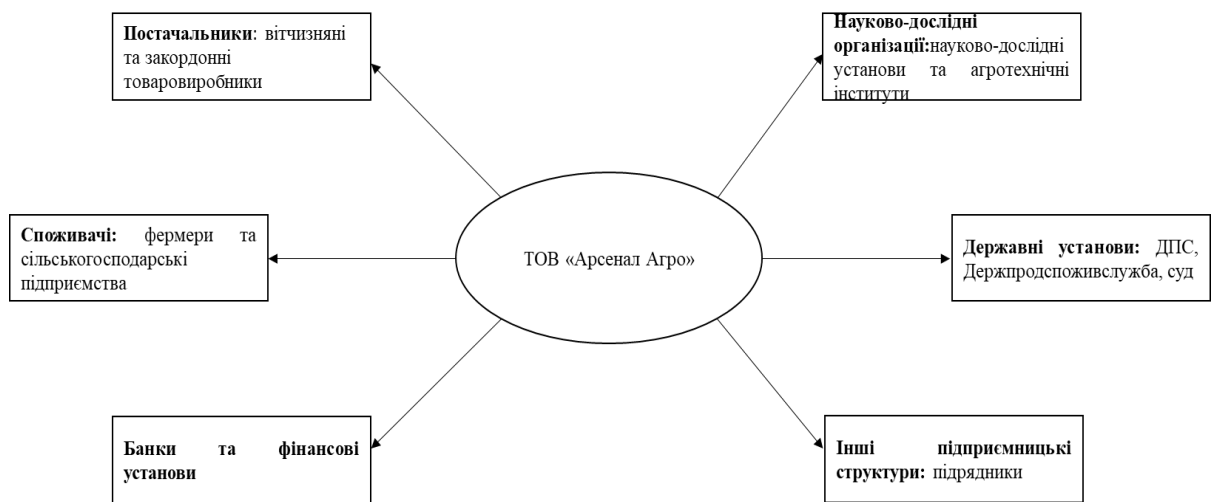


Рисунок 2.2 Схема взаємозв'язків ТОВ «Арсенал Агро»

*Джерело: складено автором за даними підприємства

Постачальники: за останні 3 роки свого функціонування компанія змінила мережу постачальників продукції. Це пов'язано, по-перше, з потребами клієнтів, по-друге, з умовами співпраці, які надають товаровиробники. Деякі партнери залишаються незмінними протягом багатьох років, як от Ukravit та Agrinos.

Здебільшого клієнти ТОВ «Арсенал Агро» - ферми та сільгоспвиробники – мають стабільні та довгострокові відносини з компанією. Протягом останніх років клієнтська база значно розширилась, проте є місце для зростання. Завдяки розширенню комерційного відділу, а саме найму нових менеджерів зі збуту постає можливим завоювання нових клієнтів.

Компанія активно співпрацює з банківськими установами, оскільки всі розрахунки є прозорими, а також для своїх клієнтів має вигідні умови надання продукції під кредит та у розстрочку. Особливість функціонування сільгоспвиробництва зумовлює наявність такої функції: коли виробник продає

вироснену продукцію, тоді може остаточно розрахуватись із ТОВ «Арсенал Агро», як постачальником.

Взаємодія із державними органами: компанія веде прозору діяльність, дотримуючись усіх встановлених законодавчих норм і вимог, регулярно подає необхідну фінансову та операційну звітність до відповідних державних органів. Завдяки чітко налагодженим внутрішнім процесам та відповідності стандартам, ТОВ "Арсенал Агро" успішно проходить всі державні аудити та перевірки, що підтверджує її відповідність законодавчим вимогам.

Конкуренція в ніші дистрибуції ЗЗР, насіння та добрив існує не лише на національному, але і на регіональному рівні, фермери часто шукають партнерів, які можуть запропонувати найвигідніші умови саме для їх місцевості. Основними конкурентами компанії є такі гравці, як Ukravit, Vitagro, Спектр-Агро, Adler, Елідон, Суффле Агро та Plant Agro. Кожна з цих компаній має свої особливості та конкурентні переваги, що дозволяє їм успішно працювати на ринку – Таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 Аналіз конкурентів ТОВ «Арсенал Агро»

Компанія	Спеціалізація	Конкурентні переваги	Особливості
Ukravit	Виробництво та постачання засобів захисту рослин, добрив, мікродобрив	Власне виробництво ЗЗР, інноваційні технології, гнучка система дистрибуції, акцент на дослідження та розробки	Активна участь у наукових дослідженнях та інноваціях в агрохімії, один з лідерів ринку
Vitagro	Постачання сільськогосподарської техніки, добрив, насіння, ЗЗР	Широкий асортимент продукції, сервісне обслуговування, співпраця з міжнародними брендами	Фокус на комплексних рішеннях для аграрного бізнесу, включаючи технічну підтримку
Спектр-Агро	Продаж насіння, добрив, ЗЗР	Велика мережа дистрибуції, партнерство з провідними міжнародними виробниками	Забезпечує високий рівень сервісу та швидкість доставки, надійний постачальник для фермерів
Adler	Постачання ЗЗР, насіння, добрив, сільськогосподарської техніки	Широкий асортимент продукції, адаптованої до потреб аграріїв, професійний підхід до дистрибуції	Довготривалі партнерські відносини з багатьма агропідприємствами в Україні
Елідон	Постачання ЗЗР, добрив, насіння, сільськогосподарської	Висока якість продукції, надійна логістика, міжнародні стандарти обслуговування	Відомий своїми інноваційними рішеннями у сфері агровиробництва,

	ої техніки		пропонує новітні технології для підвищення врожайності
Суффле Агро	Постачання ЗЗР, насіння, добрив	Європейський підхід до якості продукції, ефективна логістика, підтримка фермерів	Є частиною міжнародної групи Soufflet, що забезпечує доступ до передових європейських технологій
Plant Agro	Постачання ЗЗР, добрив, насіння	Гнучка цінова політика, підтримка агровиробників, розвинена мережа постачальників	Орієнтована на доступність продукції для середніх і малих фермерів, пропонує оптимальні рішення для агробізнесу

Джерело: складено автором за даними інтернет-ресурсів

Основними конкурентами ТОВ "Арсенал Агро" є компанії, які мають власне виробництво або пропонують широкий асортимент агро товарів. Проте гнучкість компанії як дистриб'ютора дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та забезпечувати потреби клієнтів. Для подальшого зміцнення позицій на ринку ТОВ "Арсенал Агро" варто інвестувати в покращення логістики та сервісу, а також розширювати асортимент продукції для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз на ринку є ключовим елементом для оцінки потенціалу його розвитку. Для ТОВ "Арсенал Агро", як дистриб'юторської компанії у агропромисловому секторі, розуміння власних переваг і недоліків, а також усвідомлення ризиків та ринкових можливостей, є критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку. На Рисунку 2.3 продемонстровано SWOT-аналіз для ТОВ «Арсенал Агро».

Висновок за результатами SWOT-аналізу ТОВ "Арсенал Агро" свідчить про те, що компанія має значний потенціал для розвитку завдяки надійним постачальникам, стабільним продажам і знанням аграрного сектора. Проте, слабкі сторони, такі як відсутність власного виробництва та високі логістичні витрати, можуть обмежувати конкурентоспроможність компанії. Водночас, можливості розширення регіонального охоплення та автоматизації процесів створюють

перспективи для подальшого зростання, незважаючи на такі загрози, як волатильність валютного курсу та висока конкуренція на ринку

Сильні сторони S	Слабкі сторони W
Надійні постачальники Прихильність клієнтів, хороший імідж Стабільний рівень продажів, високі прибутки	Відсутність власного виробництва Залежність від зовнішніх постачальників
Можливості O	Загрози T
Розширення регіонального охоплення Реінжиніринг усіх управлінських процесів Підвищення рівня	Висока конкуренція Волатильність валютного курсу, що підвищує вартість імпортованих товарів

Рисунок 2.3 SWOT-аналіз ТОВ «Арсенал Агро»

*Джерело: складено автором за даними підприємства

ТОВ "Арсенал Агро" користується високим авторитетом серед своїх партнерів у підприємницькому середовищі, завдяки стабільності, надійності та якості обслуговування. Підприємство дотримується договірних зобов'язань і завжди забезпечує своєчасні поставки продукції. Це підвищує рівень довіри до компанії та сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин. Репутація компанії базується на ефективній логістиці, високій якості продукції та гнучкості у веденні бізнесу, що робить її надійним партнером на ринку аграрного постачання.

2.2 Оцінка кадрової політики ТОВ "Арсенал Агро": стратегічні аспекти, структура персоналу та ефективність управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. З погляду бізнес-стратегії організація може добитися успіху, якщо вона має стійку конкурентну перевагу і може утримувати цю перевагу протягом тривалого часу.

Для формування та реалізації підприємницького потенціалу на рівні підприємства необхідні такі ресурси, які забезпечать ринкові переваги. Ключовими при цьому є властивості людських ресурсів. Високоякісні працівники виконують безліч важливих функцій: людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється; людські ресурси не можна скопіювати: людські ресурси не мають хороших заміників. Коли люди добре навчені й високо мотивовані, вони вчать розвивати свої здібності та дбають про клієнтів.

Ефективна система кадрового забезпечення сучасного підприємства покликана створювати умови для мотивації, більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою. Вона, також, дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію про працівників з метою підвищення продуктивності їх праці. Основні принципи кадрової політики, що спрямовані на розвиток підприємницького потенціалу працівників, є критично важливими для підприємств, оскільки вони створюють підґрунтя для інновацій, ефективності та зростання компанії в умовах конкуренції. На сучасному ринку працівники з підприємницьким мисленням здатні бачити нові можливості, швидко реагувати на зміни та пропонувати рішення, що підвищують конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, принципи кадрової політики, що стимулюють ініціативу та самостійність, можуть значно впливати на розвиток компанії загалом

Кадрова політика ТОВ «Арсенал Агро» зосереджена на таких основних напрямках: мотивація, підвищення ефективності роботи за рахунок надання усіх необхідних засобів праці та стимулювання ініціативи серед співробітників. Компанія використовує такі заходи, як фінансові та нефінансові стимули, що сприяють активній участі працівників у вдосконаленні робочих процесів, а також надання можливостей для кар'єрного зростання, що підсилює відчуття відповідальності.

Дані про чисельність та структуру працівників ТОВ «Арсенал Агро» (Таблиця 2.6) дозволяють оцінити кадрову політику підприємства з точки зору можливостей розвитку підприємницького потенціалу. Основна увага зосереджена

на співвідношенні керівників та фахівців, що є важливим фактором для підтримки ініціативності та новаторства в організації.

Таблиця 2.6 Склад та структура працівників ТОВ «Арсенал Агро»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	позаяминулий рік	минулий рік	звітний рік	позаяминулий рік	минулий рік	звітний рік
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу	10	9	9			
з них працівники основної діяльності, у т.ч.:						
– робітники	0	0	0	0	0	0
– керівники	4	4	4	40	44,4	44,4
– фахівці	6	5	5	60	55,6	55,6
– службовці	0	0	0	0	0	0

* Джерело: складено автором за даними підприємства (додаток Е)

У структурі кадрів ТОВ «Арсенал Агро» переважають фахівці, частка яких залишається стабільною, що підтримує фокус компанії на спеціалізованих знаннях і новаторських рішеннях. Стабільний відсоток керівників свідчить про стійке управління, яке може стимулювати ініціативність та підтримувати підприємницькі цілі компанії. Відсутність робітників і службовців обумовлена специфікою бізнесу, що орієнтований на кваліфікованих спеціалістів. Така структура сприяє розвитку культури інновацій та стратегічного підходу в роботі, створюючи середовище для реалізації підприємницького потенціалу працівників.

Аналіз показників продуктивності праці в ТОВ «Арсенал Агро» (Таблиця 2.7) дозволяє відстежити, наскільки кадрові підходи впливають на ефективність використання трудових ресурсів. Зокрема, позитивна динаміка продуктивності може свідчити про те, що працівники не лише підтримують ініціативи компанії, але й активно сприяють підвищенню її конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7 Динаміка продуктивності праці ТОВ «Арсенал Агро»

Показник	Рік			Відхилення ()
	позаяминулий	минулий	звітний	

1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	71 100,2	86 820,3	77 862,6	-8 957,7
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10	9	9	0
4. Відпрацьовано днів одним робітником за рік, год	2000	1988	2030	42
5. Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	0
6. Загальна кількість відпрацьованого часу – за рік робітниками, людино-днів	2500	2237	2284	47
7. Середньорічний виробіток, тис. грн: – одного працюючого	7110,0	9646,7	8651,4	-995,3
8. Середньоденний виробіток робітника, грн	28,4	38,8	34,1	-4,7

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства (додаток Є)

Спад обсягів реалізованої продукції у звітному році негативно вплинув на продуктивність праці в ТОВ «Арсенал Агро». Хоча чисельність персоналу та тривалість робочого дня залишились стабільними, зменшення обсягів продажів призвело до менш ефективного використання трудових ресурсів, що відобразилось на зниженні середньорічного та середньоденного виробітку на одного працівника.

Ця ситуація вказує на необхідність адаптації як кадрової політики, так і загальної стратегії компанії. Для стабілізації продуктивності можна розглянути заходи з активізації маркетингу, розширення ринків збуту або оптимізації внутрішніх процесів, що дозволить більш ефективно використовувати наявні трудові ресурси, підтримуючи загальний рівень конкурентоспроможності.

Оскільки ТОВ «Арсенал Агро» є малим підприємством, чисельність працівників на ньому залишається стабільною протягом останніх років. Середньооблікова чисельність персоналу практично не змінюється, а прийом на роботу і звільнення є рідкісними подіями. Ця стабільність у складі кадрів свідчить про низьку плинність і дозволяє зосередитися на розвитку вже наявного персоналу, без необхідності постійного оновлення чи адаптації нових працівників.

Така ситуація характерна для малого бізнесу, де основний акцент робиться на утриманні кваліфікованих кадрів і створенні довготривалих трудових відносин, що сприяє злагодженій роботі та підтримці внутрішніх процесів на стабільному рівні.

Проаналізувавши основні показники і характеристики кадрової політики ТОВ «Арсенал Агро», можна зробити узагальнюючий висновок про те, що для подальшого розвитку компанії важливо не лише підтримувати стабільність персоналу, але й створити умови для розвитку підприємницької активності серед працівників. Стабільна чисельність кадрів та їх низька плинність є хорошим базисом, проте для подальшого розвитку підприємницького потенціалу необхідно усунути перешкоди, які негативно впливають на цей фактор.

Одним із ключових напрямків удосконалення кадрової політики є збільшення кількості фахівців, зокрема менеджерів зі збуту. Ці працівники безпосередньо впливають на обсяг реалізації продукції, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Залучення кваліфікованих фахівців у цій сфері дозволить розширити клієнтську базу, посилити ефективність продажів і збільшити обсяги реалізації. Поряд із розширенням команди необхідно забезпечити належний розвиток підприємницьких навичок у наявного персоналу, особливо у сфері управління збутом.

У цьому контексті кадрова політика має бути спрямована на формування середовища, яке підтримує ініціативність, дозволяє працівникам проявляти автономність і брати на себе відповідальність за власний дохід. Такий підхід стимулює підприємницьке мислення та мотивує до пошуку нових шляхів для досягнення бізнес-цілей компанії.

Для стимулювання підприємницької активності та розвитку ініціативності серед працівників ТОВ «Арсенал Агро», кадрову політику слід орієнтувати на підтримку творчого підходу, ініціативності та професійного зростання. Основні рекомендації:

1. Оптимізація чисельності та кваліфікації персоналу: провести оцінку оптимальної чисельності менеджерів зі збуту, залучити кваліфікованих фахівців з досвідом та здатністю розвивати нові ідеї, що сприятиме стабільному зростанню обсягів реалізації.
2. Система стимулювання: впровадити програму винагород, яка включає фінансові та нематеріальні бонуси за досягнення показників та інноваційні пропозиції. Це підвищить мотивацію працівників до вдосконалення процесів.

3. Розвиток підприємницьких навичок: організувати навчальні програми та тренінги з управління проектами, критичного мислення та клієнтоорієнтованості для підвищення компетенцій працівників.

4. Залучення до процесу прийняття рішень: регулярно залучати працівників до обговорення та оцінки внутрішніх процесів. Це підвищить відповідальність та сприятиме формуванню ініціативності.

Ці кроки допоможуть створити підтримуюче середовище, де кожен працівник може розвивати свої здібності, ініціювати зміни та сприяти конкурентоспроможності компанії.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Арсенал Агро» свідчить про стабільність у структурі та чисельності персоналу, що забезпечує основу для підтримки внутрішніх процесів на належному рівні. Водночас, для подальшого розвитку підприємства та реалізації його підприємницького потенціалу необхідно здійснити ряд заходів, спрямованих на стимулювання ініціативності та активної участі працівників у вдосконаленні бізнес-процесів.

Рекомендовані напрямки вдосконалення включають оптимізацію чисельності команди зі збуту, створення системи стимулювання, орієнтованої на досягнення цілей та інновації, розвиток підприємницьких навичок і залучення працівників до прийняття рішень. Ці заходи сприятимуть створенню середовища, яке підтримує творчий підхід, ініціативність і відповідальність, що, у свою чергу, забезпечить зростання обсягів реалізації, покращення конкурентоспроможності компанії та стабільний розвиток в умовах сучасного ринку.

2.3 Оцінка ефективності мотиваційного механізму в ТОВ "Арсенал Агро"

Мотивація працівників є ключовим фактором ефективної роботи будь-якої компанії, і ТОВ «Арсенал Агро» не є винятком. Створення та підтримка ефективної мотиваційної системи є важливою складовою успішного функціонування компанії, що займається дистрибуцією засобів захисту рослин, мінеральних добрив і наданням логістичних послуг. Ураховуючи специфіку ринку агробізнесу, де

конкуренція є високою, а економічні умови не завжди сприятливі, система мотивації на підприємстві має сприяти не лише високим результатам праці, але й утриманню кваліфікованих кадрів.

ТОВ «Арсенал Агро» активно використовує різноманітні методи мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні. Система мотивації спрямована на забезпечення ефективності праці та задоволення працівників, що є важливою умовою стабільності і розвитку компанії – Рисунок 2.4.

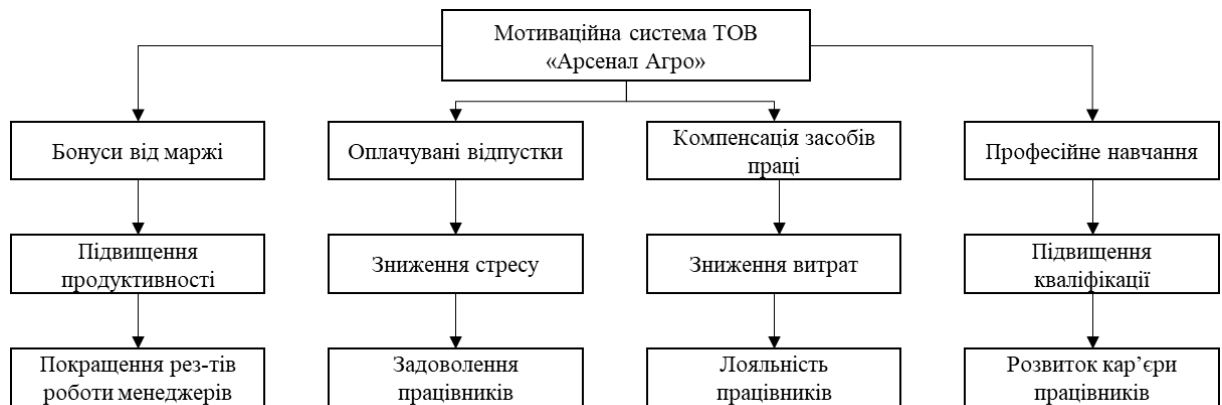


Рисунок 2.4 Мотиваційна система ТОВ «Арсенал Агро»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Одним з основних елементів мотивації є матеріальні стимули, які відображаються в основному через систему премій, бонусів і соціальних пільг. Наприкінці кожного року менеджери з продажу отримують певний відсоток від маржі реалізованої продукції. Така система преміювання сприяє збільшенню зацікавленості працівників у підвищенні обсягів продажу та ефективності роботи, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей компанії. Працівники мотивуються не лише на основі їхніх особистих досягнень, але й на результати всієї команди, що підвищує рівень взаємодії між відділами та підтримує атмосферу командної роботи.

Компанія також забезпечує своїх працівників соціальними пільгами, серед яких оплачувані відпустки, компенсація за пальне та послуги зв'язку, надання службових автомобілів. Ці пільги покликані зменшити фінансове навантаження на працівників і створити умови для комфортної роботи. Окрім того, компанія проводить регулярне підвищення заробітної плати, що також позитивно впливає на рівень мотивації працівників і сприяє збереженню висококваліфікованих кадрів.

Нематеріальна мотивація є важливою складовою частиною системи мотивації на ТОВ «Арсенал Агро». Компанія активно підтримує розвиток своїх працівників через постійне навчання і професійне зростання. Навчальні програми сприяють не лише підвищенню кваліфікації працівників, але й створюють додаткові можливості для кар'єрного росту. Це забезпечує не тільки професіоналізм працівників, але й їхнє особистісне зростання, що є важливим для збереження мотивації на довгострокову перспективу.

Компанія підтримує та заохочує ініціативу і креативність своїх працівників. Вони мають можливість брати участь у різноманітних проектах, що сприяє розвитку не тільки професійних навичок, а й інтелектуального потенціалу. Це дає працівникам відчуття власної значущості, що є важливою складовою нематеріальної мотивації.

Особливе значення в компанії надається корпоративній культурі, яка є основою для формування та підтримки позитивної мотивації працівників. «Арсенал Агро» створює атмосферу довіри та співпраці, що сприяє досягненню загальних цілей компанії. Важливим аспектом є встановлення чітких комунікаційних каналів, що дозволяє працівникам отримувати своєчасну інформацію про результати своєї роботи та досягнення компанії. Це створює відчуття причетності до загальних результатів і стимулює досягнення поставлених цілей.

Крім того, компанія активно залучає працівників до постановки цілей та розробки планів щодо їх досягнення. Це дозволяє працівникам відчувати себе частиною процесу прийняття рішень і розуміти, як їхня робота впливає на загальний результат компанії.

Важливим аспектом мотиваційної системи є її вплив на рівень задоволеності працівників. Як показує практика, мотивовані працівники мають вищу продуктивність, є більш залученими в робочі процеси і сприяють досягненню високих результатів. Компанія «Арсенал Агро» демонструє позитивний вплив на рівень задоволеності своїх працівників, що проявляється у стабільності їхнього складу і високому рівні лояльності до компанії.

Протягом останніх років компанія здійснювала підвищення заробітної плати, що є додатковим фактором для підтримки задоволеності працівників. Зростання

середньорічної заробітної плати на 8,98% свідчить про прагнення компанії забезпечити конкурентоспроможний рівень оплати праці на ринку.

Ефективність мотиваційної системи на ТОВ «Арсенал Агро» можна оцінити через кілька параметрів. По-перше, це відображення в результатах роботи працівників — досягнення високих показників продуктивності та виконання планових завдань. По-друге, система мотивації сприяє стабільності персоналу та зменшенню плинності кадрів. Впроваджені заходи з підвищення заробітної плати та надання пільг сприяють покращенню фінансового стану працівників та збереженню стабільності в компанії.

До сильних сторін системи мотивації ТОВ «Арсенал Агро» можна віднести:

1. Збалансоване використання матеріальних та нематеріальних стимулів. Поєднання обох типів мотивації дозволяє створити ефективну систему, де працівники не лише отримують фінансову винагороду, але й відчують визнання свого внеску в компанію. Такий підхід забезпечує відчуття цінності кожного працівника.
2. Можливості кар'єрного росту. Компанія пропонує перспективи розвитку для працівників, що стимулює їхню залученість до роботи і бажання досягати високих результатів.
3. Прозорість мотиваційної системи. Чіткість умов, за яких працівники можуть отримати бонуси, премії та інші заохочення, дозволяє уникнути непорозумінь і сприяє довірі до системи мотивації.
4. Регулярний зворотний зв'язок від працівників. Керівництво ініціює спільні обговорення з працівниками щодо умов праці та мотиваційних підходів, що дає змогу вчасно виявляти недоліки та коригувати підходи.

До слабких сторін системи мотивації ТОВ «Арсенал Агро» можна віднести:

1. Недостатня індивідуалізація мотивації. Відсутність персоналізованого підходу може призвести до того, що працівники не відчують, що їхні індивідуальні потреби враховуються, що знижує ефективність мотиваційної системи.

2. Неясні критерії оцінки роботи працівників. Відсутність чіткої системи оцінки може призвести до суб'єктивізму в нарахуванні бонусів і премій, що викликає у працівників відчуття несправедливості.
3. Нерегулярна система додаткових виплат. Поточна практика виплати дивідендів лише в кінці року може бути недостатньо мотивуючою для працівників упродовж року.
4. Відсутність соціального пакета.

Щодо корпоративної культури, вона є на досить високому рівні, але в умовах поточної ситуації дещо погіршилася, що вплинуло на згуртованість колективу. Раніше проводилися корпоративи та виїзди на спільний відпочинок, але через обставини війни ці заходи стали складними для організації. Проте варто розглянути альтернативні формати для підтримки корпоративного духу.

Загалом, система мотивації ТОВ «Арсенал Агро» демонструє збалансований підхід, але для її вдосконалення важливо регулярно аналізувати ефективність, враховувати зміни на ринку праці та адаптувати її до зовнішніх умов.

Висновки до другого розділу

Об'єктом дослідження стала діяльність підприємства ТОВ «Арсенал Агро», яке функціонує в агропромисловому секторі України. Основна спеціалізація підприємства полягає в забезпеченні сільськогосподарських виробників продукцією, необхідною для ефективного ведення господарської діяльності. До асортименту входять засоби захисту рослин, мінеральні добрива та посівний матеріал. Діяльність підприємства характеризується високим рівнем професійності, відповідальним підходом до виконання зобов'язань перед партнерами та орієнтацією на задоволення потреб клієнтів. Завдяки своїй надійності ТОВ «Арсенал Агро» здобуло високу довіру серед споживачів агропромислових послуг.

Дослідження організаційної структури підприємства показало, що вона побудована за лінійно-функціональною моделлю. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків між працівниками та дозволяє ефективно координувати

управлінські процеси. Основними напрямками управління є фінансовий, комерційний та операційний, що дозволяє компанії підтримувати функціональну цілісність. Разом із тим, було виявлено певні проблеми, зокрема ризик перевантаження керівного складу та недостатню інтеграцію між окремими підрозділами.

Аналіз кадрової політики підприємства виявив її орієнтацію на утримання кваліфікованого штату працівників. Основна частина персоналу є фахівцями, що відповідає спеціалізації компанії. Проте підприємству необхідно посилювати акцент на розвиток підприємницького потенціалу співробітників, зокрема стимулюючи їхню ініціативність і залученість до процесів прийняття рішень.

Система мотивації ТОВ «Арсенал Агро» поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Конкурентний рівень заробітної плати, соціальні пільги та можливості професійного розвитку сприяють підвищенню задоволеності працівників. Водночас є потреба у вдосконаленні підходів до мотивації, індивідуалізації стимулів та впровадженні сучасних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

Загальний висновок дослідження свідчить, що для подальшого розвитку компанії важливо зосередитися на впровадженні інноваційних інструментів мотивації, розвитку ініціативності співробітників і вдосконаленні управлінських процесів. Це дозволить ТОВ «Арсенал Агро» зберегти конкурентоспроможність та адаптуватися до викликів сучасного ринку.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ "АРСЕНАЛ АГРО"

3.1 Розробка та обґрунтування нових підходів до мотивації персоналу в ТОВ "Арсенал Агро"

Адаптація до нових реалій, зумовлених глобальними викликами суспільству та бізнесу, потребує застосування дієвих інструментів управління мотивацією працівників під час війни. Необхідність такого дослідження обумовлена зниженням, або втратою, мотивації та професійного інтересу персоналом в умовах екстремального конфлікту та змін на ринку праці. Зміна світогляду персоналу, орієнтація на задоволення власних потреб може призвести до неетичної поведінки та зниження продуктивності, що впливає на стабільність та результативність бізнесу. Таким чином, обґрунтування і реалізація мотиваційних стратегій мають важливе значення у питанні забезпечення стабільності та продовження діяльності компаній в екстремальних ситуаціях, підкреслюючи важливість здатності бізнесу адаптуватися до нових викликів.

На основі зазначених недоліків системи мотивації ТОВ «Арсенал Агро», можна запропонувати наступні рекомендації щодо її вдосконалення:

1. Преміювання (KPI). Цей аспект передбачає запровадження додаткових грошових виплат для працівників, які досягають високих показників, наприклад, бонуси за індивідуальні досягнення, а не лише командну роботу.

Основна суть побудови системи мотивації на базі KPI буде полягати в тому, що на початку звітного періоду керівникам і співробітникам будуть встановлюватися цілі і завдання, за досягнення яких до основної частини заробітної плати (окладу) буде нараховуватися додаткова винагорода (премія). Тобто впровадивши систему мотивації персоналу на основі KPI, пропонується використовувати систему оплати праці, яка враховуватиме результати виконаної співробітником роботи, складатися з постійної і змінної частин.

Суть побудови системи мотивації на основі КРІ полягає в тому, що на початку звітного періоду співробітникам встановлюються конкретні цілі та завдання. За їх виконання до основної частини заробітної плати (окладу) додається додаткова винагорода у вигляді премії. Впровадження системи мотивації персоналу на базі КРІ передбачає використання моделі оплати праці, яка враховує результати діяльності працівника та складається з фіксованої і змінної частин – суми окладу та премії.

Для автоматизації процесу розрахунку премій на основі КРІ рекомендується впровадити програму KPI–Drive. Це сучасна автоматизована система управління персоналом, яка дозволяє ефективно контролювати виконання завдань, оцінювати ключові показники ефективності (КРІ), розраховувати премії та сприяти підвищенню результативності підприємства в цілому. Впровадження цієї програми разом із новою системою матеріального стимулювання забезпечить обґрунтованість витрат на оплату праці, оскільки вони безпосередньо залежатимуть від якості виконаної роботи співробітників. Це підвищить мотивацію менеджерів з продажу до ефективної роботи, їхню зацікавленість у досягненні цілей підприємства, сприятиме зростанню обсягу продажів і, як результат, збільшенню прибутку компанії.

Враховуючи специфіку роботи ТОВ «Арсенал Агро» в агропромисловому секторі, доцільно встановити сезонні бонуси для підтримки працівників під час пікових періодів роботи.

2. Подяка та визнання. Проведення щомісячних або щоквартальних корпоративних зборів, під час яких керівник публічно визнає досягнення окремих співробітників чи команд. Наприклад, можна відзначити працівника за перевиконання плану, успішне впровадження інноваційної ідеї або вирішення складного завдання. Такий підхід підкреслює важливість внеску кожного працівника в успіх компанії та сприяє формуванню атмосфери, в якій люди відчувають себе цінними

Ще одним прикладом може бути особисте спілкування з працівником, під час якого керівник не лише дякує за конкретні досягнення, але й описує, як ці успіхи вплинули на загальні результати компанії. Вручення невеликих, але значущих

нагород, таких як дипломи або почесні сертифікати, підкреслює важливість внеску працівників. Ці відзнаки стають мотиватором і додають працівникам відчуття значущості. Внутрішні корпоративні чати або інформаційні бюлетені – чудовий інструмент для підкреслення успіхів працівників.

3. Програми професійного розвитку. Організувати регулярні семінари або тренінги для підвищення кваліфікації працівників.

Менеджери повинні мати детальні знання про характеристики агрохімічної продукції, яку реалізує підприємство, зокрема добрив, засобів захисту рослин і стимуляторів росту. Для цього можна організувати:

- внутрішні тренінги за участі агрономів-консультантів, які детально пояснюють принцип дії препаратів, норми внесення, взаємодію з іншими засобами;
- практичні семінари на полях клієнтів, де демонструються реальні результати використання продукції.

Розвиток навичок комунікації та продажу є ще одним важливим аспектом. Менеджери повинні вміти виявляти потреби клієнтів, пропонувати рішення, адаптовані до специфіки їхньої діяльності, та ефективно презентувати продукцію. Навчання може включати техніки активного слухання, роботу із запереченнями та розв'язання конфліктів. Це сприятиме формуванню довгострокових відносин із клієнтами та підвищенню їхньої лояльності.

Особлива увага має приділятися аналітичному підходу до роботи. Менеджери повинні вміти використовувати CRM-системи для аналізу даних про клієнтів, прогнозування попиту та планування збуту. Навчання в цій сфері дозволить ефективніше визначати ринкові можливості, оптимізувати стратегії продажу та швидше реагувати на зміни в умовах ринку.

Такі програми не лише вдосконалять професійні навички менеджерів, але й підвищать їхню мотивацію та зацікавленість у досягненні цілей компанії, що в кінцевому підсумку забезпечить зростання обсягів продажів і стабільний розвиток ТОВ "Арсенал Агро".

4. Кар'єрний розвиток. Встановити прозорі критерії для просування по службі, щоб працівники знали, які умови необхідно виконати для кар'єрного зростання.

Основними критеріями для просування по службі можуть стати досягнення запланованих показників ефективності у сфері збуту агрохімічної продукції, збільшення обсягів продажів, успішна реалізація стратегічно важливих угод із клієнтами, а також регулярне підвищення кваліфікації в галузі агрономії та сучасних продажів. Наприклад, для менеджерів зі збуту критерієм може стати приріст продажів на певний відсоток або укладання контрактів з новими ключовими клієнтами.

Процес оцінювання має бути максимально прозорим. Для цього доцільно впровадити регулярні внутрішні атестації працівників, під час яких оцінюватиметься відповідність їхніх результатів встановленим критеріям. Також можна запровадити індивідуальні зустрічі з керівництвом, під час яких обговорюватимуться досягнення працівника, його сильні сторони та необхідні кроки для подальшого розвитку.

Крім вертикального просування, у ТОВ "Арсенал Агро" доцільно розглянути можливості горизонтального розвитку. Наприклад, працівники можуть отримувати нові компетенції, необхідні для переходу в суміжні підрозділи, такі як маркетинг агрохімічної продукції або робота з ключовими клієнтами. Це дозволить підприємству ефективніше використовувати потенціал співробітників і підвищити їхню залученість.

5. Святкові бонуси та підтримка. Надання матеріальної підтримки у вигляді подарунків на святкові події для працівників та їх родин.

Наприклад, на Різдвяні та новорічні свята компанія може організувати вручення подарункових наборів для співробітників і їхніх родин. Набори можуть включати локальні продукти, які символізують турботу компанії про якість життя працівників, або сертифікати на придбання товарів у місцевих магазинах. Такий підхід сприяє відчуттю уваги до персоналу і водночас підтримує локальну економіку.

На День працівника агропромислового комплексу ТОВ "Арсенал Агро" може влаштувати святкові корпоративи або тематичні заходи. Під час таких подій можуть вручатися пам'ятні сувеніри або грамоти за досягнення в роботі. Наприклад, найкращим менеджерам зі збуту можна дарувати сертифікати на відвідування тренінгів чи відпочинок із родиною.

У День народження кожного працівника компанія може надсилати невеликі індивідуальні подарунки, наприклад, брендovanі товари чи листівки з подякою від керівництва. Така увага підкреслює цінність кожного члена команди, створюючи теплі й дружні стосунки в колективі.

Запровадження подібних ініціатив дозволяє не тільки підвищити рівень задоволеності працівників, але й створити стійку асоціацію з турботою, яку компанія виявляє до персоналу. Це сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню продуктивності та зниженню рівня плинності кадрів.

6. Залучення до соціальних ініціатив. Залучення працівників до участі в благодійних чи волонтерських проєктах під егідою компанії, що підвищує їхню гордість за роботу.

Сьогодні волонтерська діяльність має критично важливе значення як для підтримки біженців з небезпечних регіонів, так і для допомоги Силам територіальної оборони та Збройним Силам України. У цей час, як ніколи раніше, українці об'єднані спільною метою і надають підтримку всім, хто її потребує, будь-якими можливими засобами. Волонтери по всій країні забезпечують тимчасове житло, медичні засоби, продукти харчування, одяг, допомогу дітям та багато іншого. Особливу увагу варто приділити внеску волонтерів у забезпечення Збройних Сил України та Сил територіальної оборони необхідними ресурсами: одягом, продуктами, спеціальним обладнанням, бронежилетами, ліхтариками тощо. Для працівників участь підприємства у волонтерських ініціативах чи створення власної корпоративної волонтерської організації є сильним і надзвичайно актуальним мотиваційним чинником, який сприяє їхній залученості та задоволеності працею.

7. Розробка чіткої системи критеріїв для премій та бонусів.

Необхідно визначити конкретні показники для оцінки працівників, що дозволить чітко визначити, які рівні мають досягнути працівники для отримання премій та бонусів. Критерії повинні бути чіткими, вимірюваними та досяжними, а система оцінки – справедливою для всіх працівників, з урахуванням посади, досвіду та складності роботи. Основні показники можуть включати:

- виконання або перевиконання плану;
- збільшення обсягів продажу;
- покращення продуктивності праці;
- підвищення задоволення клієнтів.

Для менеджерів і керівників доцільно встановити щоквартальну премію, для інших працівників – щомісячну.

8. Зміна системи виплати дивідендів. Зважаючи на те, що виплата дивідендів тільки наприкінці року може бути недостатньо мотивуючою для працівників протягом всього року, компанії доцільно впровадити регулярне нарахування премій у менших сумах, але на постійній основі. Це дозволить працівникам відчувати регулярну винагороду за свою працю, що стимулюватиме їх до досягнення кращих результатів на постійній основі.

9. Запровадження медичного страхування працівників. Оскільки медичне страхування є важливим аспектом для збереження здоров'я та працездатності співробітників, компанії варто розглянути можливість його впровадження.

Запровадження медичного страхування працівників у ТОВ "Арсенал Агро" може стати важливим елементом турботи про персонал, особливо враховуючи специфіку роботи в агропромисловому секторі, де працівники нерідко стикаються з фізичними ризиками. Така ініціатива дозволить забезпечити не лише базовий рівень медичної допомоги, але й розширити можливості страхування, щоб включити послуги, що відповідають конкретним потребам співробітників.

Зокрема, компанія може розглянути варіант страхування, яке враховує не лише загальні медичні витрати, але й передбачає профілактичні обстеження та вакцинації. Такий підхід не лише сприятиме зниженню рівня захворюваності, але й формуватиме культуру відповідального ставлення до власного здоров'я. Додатково

можна передбачити страхування від нещасних випадків, що особливо актуально для працівників, залучених до фізичної праці.

10. Створення можливості брати оплачувані вихідні. Під час воєнного стану додаткові вихідні у разі збігу святкового та вихідного дня не передбачені, що є зрозумілим у нинішніх умовах. Однак більше часу на роботі не завжди означає кращу продуктивність. Якщо виробничі процеси дозволяють, доцільно скорегувати графіки роботи, щоб забезпечити працівникам додаткові вихідні або скорочені робочі дні. Це сприятиме збереженню їхньої працездатності та якості виконання обов'язків.

Ці кроки допоможуть значно покращити систему мотивації ТОВ «Арсенал Агро», підвищити залученість і лояльність співробітників, а також забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах змінюваного ринку праці.

Підвищений інтерес співробітників до своєї роботи і небажання її змінювати, особливо під час воєнних умов, є результатом високої мотивації. Адаптування мотиваційної стратегії ТОВ «Арсенал Агро» до умов сучасних глобалізаційних перетворень є основою збереження кваліфікованого персоналу та забезпечення стабільності в організації(табл. 3.1).

Воєнні події та їх вплив на економічний ландшафт країни вимагають переоцінки кадрових стратегій, виявлення нових кваліфікацій та розробки нових підходів до управління ризиками, що виникають через демографічні виклики. Врахування військових умов як критичного фактору для збереження персоналу є важливим, оскільки в умовах кризи він стає ключовим активом, збереження якого можливе через використання ефективних мотиваційних механізмів, що відповідають поточним викликам і реаліям. В цьому контексті, особливу увагу слід звернути на психологічну стійкість і емоційний благополуччя працівників, а також на їхнє здоров'я і безпеку. Організації мають створити систему підтримки, що включає не тільки матеріальні стимули, але й розвинуті програми соціального захисту та здоров'я. Також важливим є впровадження програм розвитку навичок та підвищення кваліфікації, адаптованих до змінюваних умов ринку праці.

Таблиця 3.1. Характеристика інструментів управління мотивацією персоналу бізнес-структур в умовах турбулентності

Управлінський захід	Інструменти мотивування	Зміни підприємницького потенціалу
Гнучкий графік роботи	Забезпечення можливості вибору робочих годин для збалансування робочого та особистого життя. Важливо, щоб працівники працювали в умовах, що мінімізують стрес і підвищують концентрацію.	Збільшення лояльності та зниження рівня флуктуації персоналу, що веде до стабілізації робочої сили.
Дистанційна робота	Надання засобів для ефективної роботи вдома, що дозволяє зменшити ризик впливу зовнішніх чинників. Це сприяє безпеці та дозволяє підтримувати продуктивність.	Підтримка високої продуктивності незважаючи на зовнішні виклики, забезпечуючи стабільність бізнес-процесів.
Розвиток кар'єри	Створення перспектив для зростання та навчання, що стимулює розвиток внутрішнього потенціалу та лояльність до компанії.	Створення потужної кадрової бази для стратегічного планування та інновацій, що важливо для розвитку та конкурентоспроможності.
Оцінка та відгуки	Регулярний зворотний зв'язок та оцінка діяльності, які мотивують співробітників до самовдосконалення та ефективної роботи.	Забезпечення високої якості роботи та ініціативності, що позитивно впливає на ефективність та інноваційність.
Корпоративна культура	Підтримка цінностей та етики, що сприяє згуртованості колективу та позитивному іміджу компанії.	Посилення корпоративної культури, як основа для зростання репутації та привабливості бренду.

*Джерело: сформовано автором за [21, 23]

У складних економічних умовах, коли ціни на товари першої необхідності стрімко зростають, матеріальні стимули стають ключовим фактором мотивації для співробітників на всіх рівнях. Традиційні економічні мотиватори, такі як зарплата, надбавки, бонуси, і премії, як і раніше, займають важливе місце у системі винагород. Однак, в умовах фінансових обмежень, компаніям часто важко підтримувати достатній рівень матеріальної мотивації. Тому, поряд із звичними методами, можуть запроваджуватись додаткові пільги (безкоштовні обіди, проїзні карти для громадського транспорту або корпоративні знижки на власну продукцію та послуги та інш.). Рекомендується створення спеціального фонду в організації, кошти з якого можуть бути використані для підтримки тих працівників, які зазнали втрат від конфліктів, сімей із дітьми, які опинилися без годувальника, а також інших співробітників, котрі потребують допомоги. Розширені принципи мотиваційної політики, які можуть бути застосовані у ТОВ «Арсенал Агро» для ефективної адаптації мотиваційних стратегій до сучасних викликів представлені на рис. 3.1.

Адаптовуючи мотиваційний механізм, необхідно вважати, що піраміда Маслоу набуває іншого вигляду – в пріоритеті виступає безпека працівника та забезпечення фізіологічних потреб (в т. ч. отримання гідного рівня заробітної плати для можливості існування та забезпечення сім'ї). Після фізіологічних та безпекових потреб виникає нагальна потреба в соціальній підтримці та стабільності. Це включає організацію комунікацій між керівництвом та працівниками, забезпечення психологічної підтримки через консультації, тренінги та інші програми, що сприяють зменшенню стресу і покращенню морального стану колективу.



Рисунок 3.1. Принципи мотиваційних стратегій

Джерело: сформовано автором за [7, 27, 29]

Наступним важливим етапом є потреба в самореалізації та розвитку. В таких умовах для працівників важливо не тільки мати базову безпеку, а й можливості для професійного зростання, залучення до важливих для підприємства проектів, участі в ініціативних групах і волонтерських програмах, що дозволяє відчувати свою значимість у компанії та вносити свій вклад у загальну перемогу.

Отже, нова структура мотивації передбачає значне посилення уваги до фізіологічних, безпекових і соціальних потреб працівників, зокрема до умов праці та підтримки їхнього психологічного здоров'я. Тільки після того, як ці базові

потреби задоволені, можна ефективно переходити до забезпечення високого рівня самореалізації та залучення працівників до стратегічних цілей компанії.

Забезпечення ефективної мотивації працівників є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Для цього необхідно постійно аналізувати проблеми, що виникають через низький рівень мотивації, а також формувати чіткі цілі та завдання для їх подолання. На основі цього створюється система мотиваційних заходів, що включає складання бюджету витрат на мотивацію, а також надання працівникам інформації про зміни в організаційних процесах. Представлена блок-схема демонструє основні етапи реалізації мотиваційного механізму в управлінні персоналом, які сприяють підвищенню ефективності роботи та залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства(рис 3.2).

Для забезпечення ефективної мотивації персоналу керівництву підприємств слід:

1. Регулярно оцінювати мотиваційні потреби працівників та коригувати стратегії управління персоналом відповідно до отриманих даних.
2. Розвивати систему внутрішнього стимулювання, враховуючи індивідуальні потреби та особливості працівників.
3. Забезпечувати прозорість та справедливість у розподілі винагород і мотиваційних стимулів.
4. Створювати позитивну робочу атмосферу, яка сприятиме співпраці та взаємодії між працівниками.
5. Інвестувати в розвиток кадрів та надавати можливості для професійного зростання, що підвищує мотивацію та лояльність працівників до підприємства.

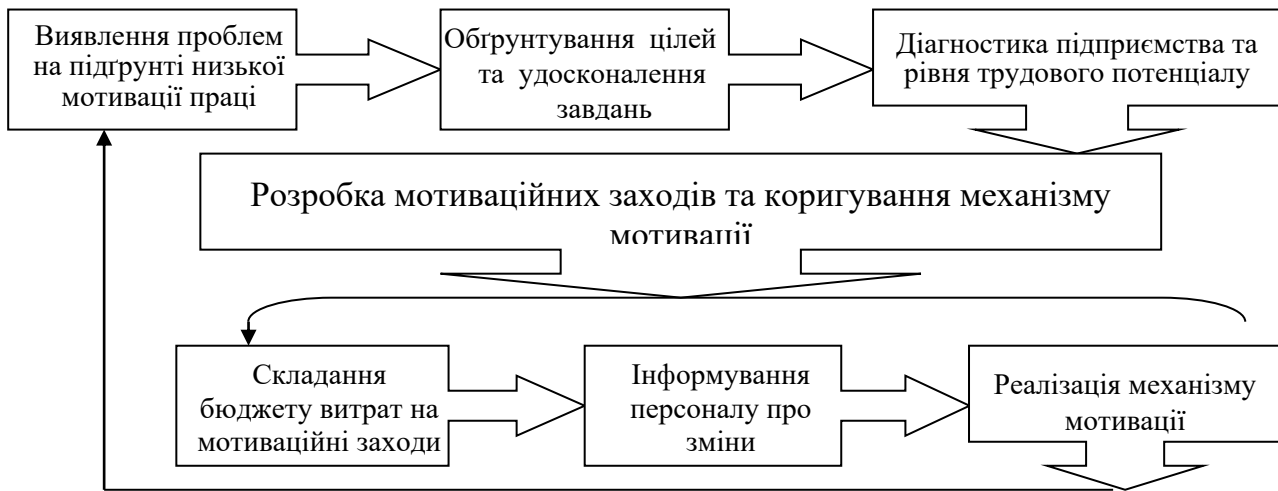


Рисунок 3.2 – Блок-схема реалізації мотиваційного механізму управління потенціалом підприємства

*Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства, а також потреб і інтересів працівників, виникає необхідність регулярної перевірки ефективності системи мотивації. Для цього доцільно впровадити мотиваційний моніторинг, який дозволяє оцінити результативність оновленої системи мотивації, її вплив на продуктивність працівників, роботу окремих підрозділів і підприємства в цілому, а також рівень задоволеності співробітників умовами мотивації. Такий моніторинг доцільно проводити з періодичністю раз на квартал – рисунок 3.3.

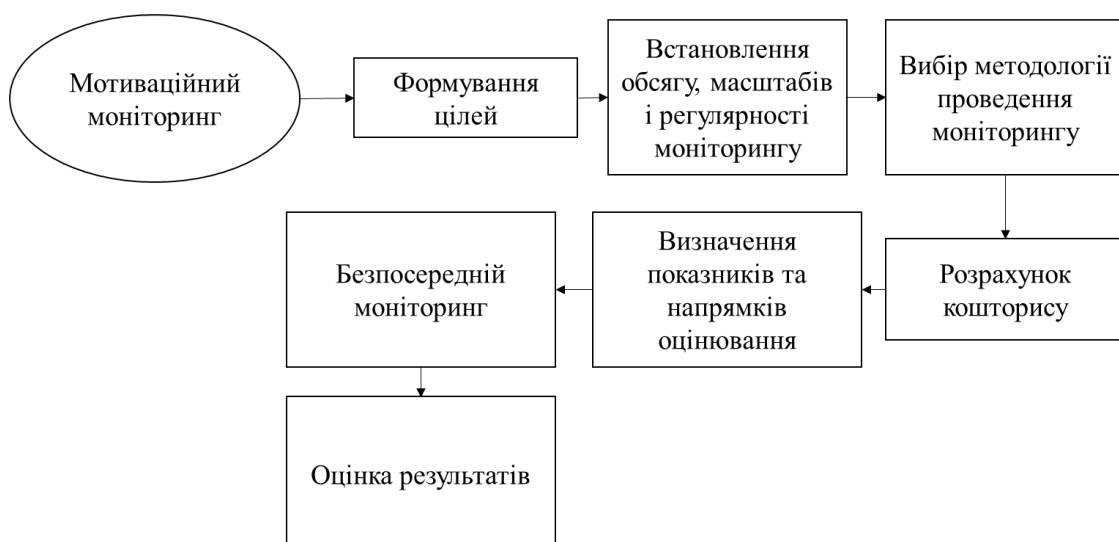


Рисунок 3.3 Схема мотиваційного моніторингу

*Джерело: сформовано автором

На першому етапі необхідно визначити обсяг, масштаби та періодичність моніторингу. На цьому етапі вирішується, які аспекти будуть досліджуватись, кого саме він охоплюватиме, яка частота і тривалість проведення оцінки. Моніторинг може бути орієнтований на різні цілі, зокрема:

- вивчення ефективності впровадженої системи мотивації;
- аналіз мотиваційних профілів співробітників;
- виявлення змін у зовнішніх факторах, що впливають на мотивацію.

Об'єктами моніторингу можуть виступати всі працівники підприємства, окремі категорії персоналу, визначені підрозділи або випадкова вибірка співробітників.

Успішність підприємницької діяльності залежить від сформованості та збалансованості елементів мотиваційного механізму, при цьому, важливо на кожному етапі залучати працівників усіх рівнів до діагностики, формування результатів оцінювання та обґрунтування заходів по удосконаленню. Лише з врахуванням пріоритетності персоналу можливе раціональне управління як кадровою політикою, результативністю підприємства, так і його потенціалом та можливостями подальшого розвитку. Мотиваційний механізм високопродуктивної праці має стати основою стратегізації підприємницької діяльності, обґрунтування напрямів її удосконалення.

3.2. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Арсенал Агро»

Ефективне управління системою трудової мотивації неможливе без її періодичної оцінки, яка дозволяє визначити рівень зацікавленості працівників у

досягненні поставлених цілей, а також своєчасно впроваджувати або коригувати стимулюючі заходи. Водночас, оцінка ефективності мотивації персоналу є складним методичним завданням, оскільки в теорії та практиці управління поки що немає єдиного підходу до вирішення цієї проблеми. Така оцінка вимагає врахування різноманітних факторів і показників, які відображають як економічну, так і соціальну складову мотиваційної системи.

Визначення економічної ефективності системи мотивації є важливим для оцінки її впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства. Аналіз економічних результатів мотиваційних заходів дозволяє визначити, наскільки вони сприяють оптимізації витрат на персонал, підвищенню продуктивності та ефективності використання людських ресурсів. Це також дає змогу вчасно коригувати стратегії управління персоналом для забезпечення найкращих результатів при мінімальних витратах.

За результатами аналізу системи мотивації на підприємстві ТОВ «Арсенал Агро» було розроблено ряд рекомендацій щодо її покращення. Впровадження кожної з цих рекомендацій потребує певних фінансових вкладень з боку підприємства. Оцінка передбачуваних витрат на реалізацію запропонованих заходів представлена в таблиці 3.4. Загальна сума заходів задля підвищення рівня мотивації «Арсенал Агро» становить 148 тис. грн/рік

Таблиця 3.4 Кошторис впровадження мотиваційного оновленого механізму

Заходи	Термін	Витрати
Преміювання (KPI)	Постійно	120 тис. грн/рік
Нематеріальні стимули	1 раз/квартал	10 тис. грн/рік
Програми професійного розвитку	Щорічно	20 тис. грн/рік
Кар'єрний розвиток	Постійно	Не потребує витрат
Додаткові соціальні пільги	Щорічно	18 тис. грн/рік
Залучення до соціальних ініціатив	Постійно	10 тис. грн/рік
Розробка системи критеріїв для премій	Одноразово	Не потребує витрат
Зміна системи виплати бонусів	Постійно	Не потребує витрат
Запровадження медичного страхування	Постійно	45 тис. грн/рік
Створення можливості брати оплачувані вихідні	Постійно	Не потребує витрат
Разом:		223 тис. грн/рік

*Джерело: сформовано автором

Загальний показник ефективності мотиваційних на підприємстві можна виразити у вигляді формули, що є співвідношенням доходів (прибутку) підприємства та витрат на мотивацію персоналу [32].

$$E = \frac{P}{Z+C}, \quad (3.1)$$

де P — прибуток підприємства;

Z — витрати на економічну мотивацію праці (заробітна плата, премії);

C — витрати на соціальну мотивацію (соціальні інвестиції, поліпшення умов праці, розвиток людського капіталу);.

На основі даних таблиці 2.1 було розраховано прогнозований дохід ТОВ "Арсенал Агро" на 2024 рік. Для цього було враховано темпи зростання доходу у попередніх періодах: зростання між позаминулим та минулим роками склало 122,11%, а зниження між минулим та звітним роками – 89,68%. З метою отримання прогнозу для наступного періоду було обчислено середній темп зростання за ці два періоди. Отриманий показник дав змогу визначити прогнозований дохід 2024 р. на рівні 82 406,19 тис. грн. Загальна сума запропонованих заходів задля підвищення рівня мотивації «Арсенал Агро» становить 148 тис. грн/рік, що розраховано у таблиці 3

Таким чином, загальний показник ефективності пропонованих заходів становитиме:

$$82406,19/223=369 \text{ тис. грн}$$

Цей результат вказує, що на кожен одиницю витрат (223 тис. грн) припадає доходу на 369 тис. грн. Для малого підприємства, такого як ТОВ "Арсенал Агро", де прогнозовані витрати незначні у порівнянні з доходами, $EM=369$ тис. можна вважати позитивним показником, оскільки доходи значно перевищують витрати.

Окрім загального показника, для оцінки ефективності мотивації на мікроекономічному рівні можна використовувати концепцію рентабельності праці. Цей показник допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство конвертує витрати на оплату праці в прибуток. Зокрема, розрахунок рентабельності праці є важливим інструментом для аналізу результативності впроваджених заходів мотивації працівників. Адже саме рентабельність праці дозволяє оцінити не лише

зростання прибутку, але й ефективність використання додаткових витрат на стимулювання персоналу. Формула рентабельності праці:

$$R = \frac{P}{V} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де R - рентабельність праці (у відсотках);

P – прибуток підприємства за певний період ;

V – витрати на оплату праці за аналогічний період.

Як було розраховано, прогнозований дохід на 2024 рік становить 82 406,19 тис. грн. Прогнозовані витрати на оплату праці у 2024 році включають базові витрати у розмірі 5386 тис. грн, які розраховані на основі даних минулого періоду, а також додаткові 0,223 тис. грн, передбачені на матеріальну мотивацію персоналу. У підсумку витрати на оплату праці у майбутньому періоді складуть 5386,223 тис. грн. Прогнозоване значення рентабельності праці з урахуванням матеріальної мотивації у 2024 році становитиме:

$$(82406,19/5386,223)*100\%=1529\%$$

Розрахована рентабельність праці свідчить про те, що на кожен вкладений гривню у витрати на оплату праці та матеріального мотивування працівників ТОВ «Арсенал Агро» може отримати 15,29 гривень прогнозованого чистого доходу. Це підкреслює високу ефективність використання трудових ресурсів і доцільність впроваджених заходів мотивації. Такий результат демонструє, що заплановані зміни не лише покращують фінансові показники підприємства, але й забезпечують стабільність його функціонування та конкурентоспроможність у майбутніх періодах.

Одним із основних результатів впровадження заходів мотивації персоналу є підвищення продуктивності праці. Цей показник безпосередньо впливає на обсяги продажів, якість виконуваних завдань, і, як наслідок, загальний прибуток підприємства. Більш мотивовані працівники, як правило, працюють ефективніше, знижують витрати часу на виконання завдань, покращують координацію і якість своєї роботи, що призводить до підвищення загального економічного ефекту.

Для визначення прогнозованої продуктивності праці у 2024 році було використано дані за 2021–2023 роки, зокрема темпи зростання між роками.

Середній темп зростання розраховали як середньгеометричне значення змін за попередні роки. На основі цього темпу та показника продуктивності за 2023 рік отримано прогноз на 2024 рік без врахування додаткових заходів - 9543.20грн/працівника . У рамках очікувань керівництва підприємства, мотиваційні заходи дозволять підвищити продуктивність на 25% у 2024 році. Для розрахунку використовується формула:

$$PP_{\text{пр}} = PP_{2024} \times (1 + \Delta PP), \quad (3.3)$$

де PP_{2024} — прогнозований рівень продуктивності праці за 2024 рік;

ΔPP — прогнозований приріст продуктивності (у цьому випадку 25%).

Розрахунок:

$$9543,20 \times (1 + 0,25) = 11929 \text{ грн/працівника.}$$

Таким чином, прогнозована продуктивність праці на 2024 рік становитиме 11929 грн/працівника.

Щоб оцінити вплив підвищення продуктивності на економічний ефект, необхідно розрахувати приріст продуктивності праці, який визначається за формулою:

$$E = PP_{\text{пр}} - PP_{2024}, \quad (3.4)$$

Розрахунок:

$$11929 - 8651,40 = 3277,6 \text{ грн/працівника.}$$

Приріст продуктивності праці становитиме 3277,6 грн/працівника, що є показником впливу впроваджених заходів мотивації

Наступним етапом є визначення загального економічного ефекту для підприємства внаслідок приросту продуктивності праці. Для цього враховується середньооблікова чисельність працівників підприємства, яка становить 9 осіб.

Формула розрахунку:

$$E_{PP} = \Delta PP \times N, \quad (3.5)$$

де E_{PP} - загальний економічний ефект від приросту продуктивності;

N – чисельність працівників підприємства.

Розрахунок:

$$3277,6 \times 9 = 29498 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальний економічний ефект від підвищення продуктивності праці складе 29498,4 грн.

Цей показник демонструє, що інвестиції у мотиваційні заходи мають прямий вплив на економічні результати підприємства. Іншими словами, вкладені в мотивацію кошти повертаються у вигляді підвищення доходів, що є ключовим фактором для покращення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

На основі даних попередніх років (таблиця 2.2) також було проведено прогнозування динаміки продуктивності на 2024 рік. Оцінка враховує темпи зростання за 2021–2023 роки, а також передбачає впровадження мотиваційних заходів, які підвищують продуктивність (рис. 3.5)

З наведеного графіка можна зробити висновок, що динаміка продуктивності праці в ТОВ "Арсенал Агро" демонструє стабільне зростання з 2021 по 2023 роки. У 2024 році прогнозується подальше збільшення продуктивності праці навіть без впровадження додаткових мотиваційних заходів. Однак, впровадження мотиваційних заходів сприятиме ще більшому приросту продуктивності, підвищуючи її на 25% у порівнянні з базовим прогнозом на 2024 рік.

Це свідчить про значний потенціал мотиваційних заходів, які не лише компенсують витрати на їх впровадження, але й генерують додатковий економічний ефект. Така стратегія сприяє оптимізації використання трудових ресурсів та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Таким чином, реалізація запланованих заходів мотивації є доцільною для підтримки та прискорення позитивної динаміки продуктивності праці.

Ефективне управління мотивацією працівників у ТОВ «Арсенал Агро» є ключовим інструментом підвищення продуктивності та прибутковості підприємства. Аналіз показав, що впровадження мотиваційних заходів, таких як преміювання, програми професійного розвитку та соціальні ініціативи, дозволить збільшити продуктивність праці на 25% у 2024 році. Це сприятиме приросту економічного ефекту на 29,5 тис. грн, а кожна вкладена гривня в мотивацію генеруватиме понад 15 гривень доходу.

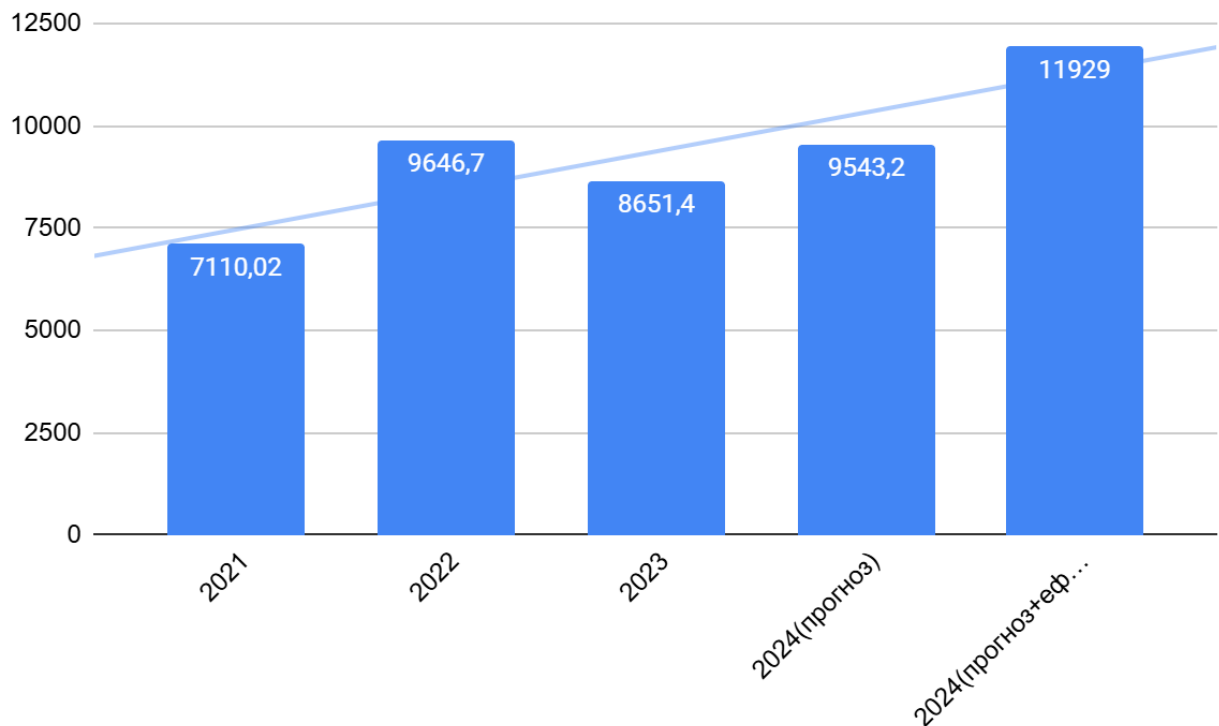


Рисунок 3.5 Прогнозування динаміки продуктивності праці ТОВ «Арсенал Агро»

*Джерело: сформовано автором

Прогнозована динаміка підтверджує, що запропоновані заходи не лише окупаються, а й забезпечують зростання доходів і стабільний розвиток підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність.

3.2 Мотивація інтрапренерства як основа формування підприємницького потенціалу у ТОВ «Арсенал Агро»

У контексті формування підприємницького потенціалу важливу роль відіграє мотиваційне забезпечення, яке сприяє активізації внутрішнього підприємництва в організаціях. Внутрішнє підприємництво, підсилене ефективною мотиваційною системою, дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та раціонально використовувати доступні ресурси.

Мотиваційні механізми, що базуються на залученні співробітників, їх автономності у виконанні завдань та впровадженні систем винагороди, є ключовими для забезпечення інноваційної активності. Вони створюють умови для розвитку творчого потенціалу працівників, сприяють реалізації інноваційних ідей та підвищують стратегічну ефективність підприємства. Таким чином, мотиваційне забезпечення виступає важливим інструментом у досягненні довгострокових цілей організації та підтриманні її конкурентоспроможності.

Інноваційним способом формування мотиваційного механізму підприємницької діяльності є інтрапренерство. Інтрапренерство – внутрішнє підприємництво, яке являє собою ініціативну, новаторську діяльність спрямовану на пошук і впровадження нових форм і методів господарювання, створення нових продуктів і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей підприємства і підприємця з метою ефективного використання ресурсів підприємства і його динамічного розвитку на основі нововведень [21].

У рамках інтрапренерства працівник підприємства, здатний генерувати та реалізовувати власні ідеї, виступає внутрішнім підприємцем – інтрапренером. По суті, інтрапренер – це співробітник із підприємницькими здібностями, який відповідає за розробку інноваційних ідей, продуктів або послуг. Він вирізняється самомотивацією, проактивністю та орієнтацією на результат; володіє лідерськими якостями, нестандартним мисленням та інноваційним баченням [4].

Його головне завдання – зміцнити конкурентоспроможність бізнесу та забезпечити його стійкість у мінливих умовах. Інтрапренер не несе особистих фінансових ризиків у разі невдачі (на відміну від підприємця), оскільки витрати покриває підприємство. Водночас він має доступ до ресурсів і можливостей компанії, що дає змогу ефективно реалізовувати новаторські ідеї [7].

ТОВ "Арсенал Агро" може впроваджувати елементи інтрапренерства за допомогою відповідного механізму, опис якого наведено на рисунку 3.6. Важливо враховувати, що інтрапренерство може бути успішним лише за наявності достатньої кількості кваліфікованих працівників, готових брати на себе відповідальність за нові проекти, які мають підприємницькі та інноваційні якості. Окрім цього, необхідно створити внутрішнє середовище, яке через систему

стимулів сприятиме самостійності та проактивності співробітників. На цьому етапі важливо швидко визначити потенційних інтрапренерів серед працівників, які здатні аналізувати тенденції ринку, виявляти можливості для підприємства та передбачати можливі загрози.

Ключовим елементом механізму впровадження інтрапренерства є формалізація системи розподілу ризиків і винагород між інтрапренерами (або інтрапренерськими групами) та підприємством. Найпростішим підходом є встановлення прямого зв'язку між прибутком від реалізованого проєкту та особистою винагородою кожного учасника. Це може бути як грошова винагорода, так і інші форми заохочення, зокрема надання прав власності. Інтрапренер відрізняється від звичайного працівника тим, що виконує функцію генератора та реалізатора інноваційних ідей, сприяючи зростанню підприємства.

ТОВ "Арсенал Агро" також має врахувати необхідність розподілу ризиків із інтрапренерами. Це можна зробити, встановивши процедури компенсації можливих втрат, пов'язаних із реалізацією проєкту, який не досяг очікуваних результатів.

Для забезпечення ефективності роботи інтрапренерів або їх груп, підприємство має створити умови, що сприятимуть творчому підходу, зводячи до мінімуму бюрократичні процедури. Для цього ТОВ "Арсенал Агро" варто впровадити систему довіри та відповідальності в прийнятті рішень.

Для ефективного впровадження інтрапренерства підприємству слід децентралізувати управління, зробити організаційну структуру більш гнучкою та адаптивною. На початкових етапах важливо активно стимулювати працівників, щоб вони усвідомили свою роль у розвитку підприємства та були готові до змін.

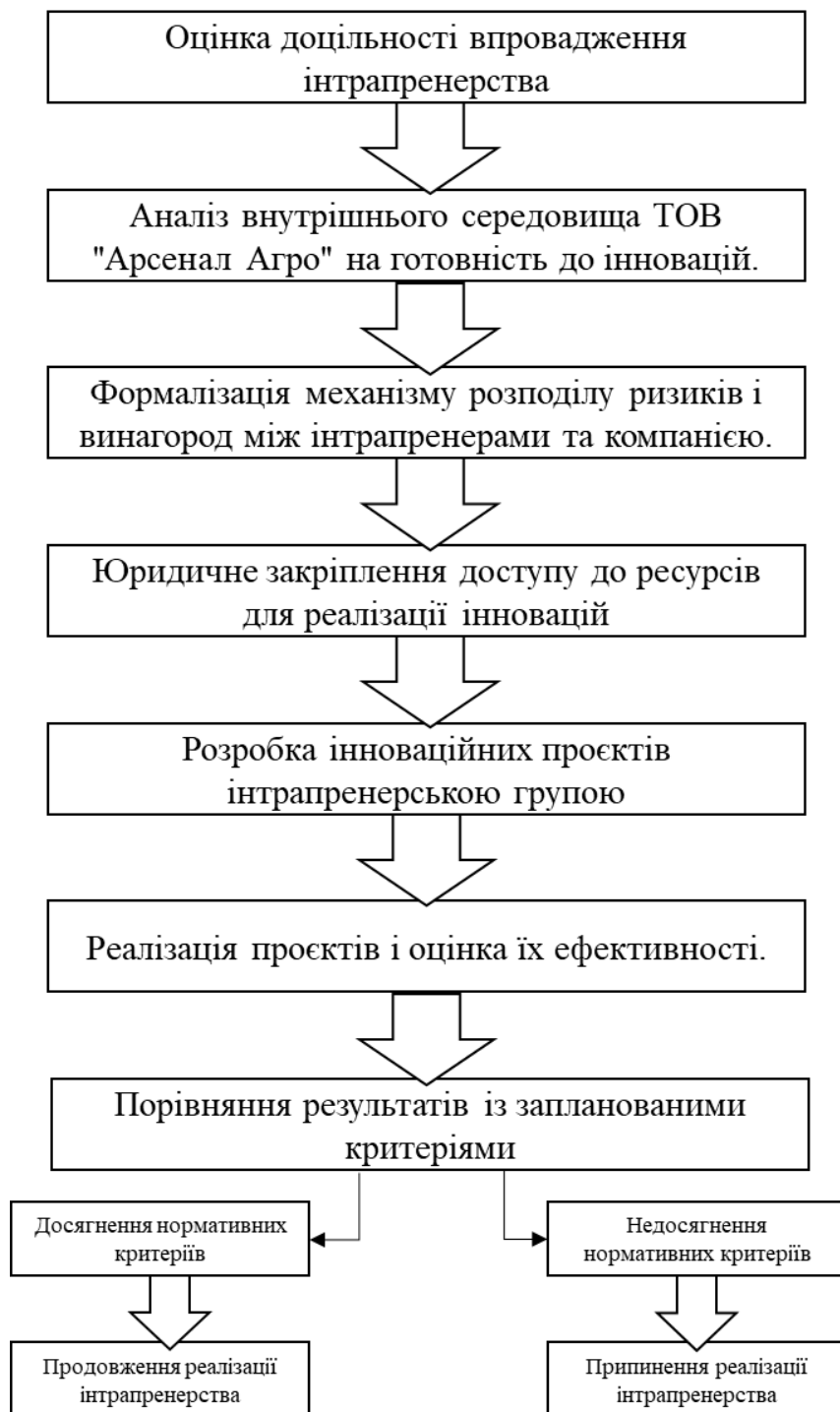


Рисунок 3.6 Механізм впровадження інтрапренерства

Джерело: сформовано автором за [16]

ТОВ "Арсенал Агро" також має врахувати необхідність розподілу ризиків із інтрапренерами. Це можна зробити, встановивши процедури компенсації можливих втрат, пов'язаних із реалізацією проєкту, який не досяг очікуваних результатів.

Для ефективного впровадження інтрапренерства підприємству слід децентралізувати управління, зробити організаційну структуру більш гнучкою та

адаптивною. На початкових етапах важливо активно стимулювати працівників, щоб вони усвідомили свою роль у розвитку підприємства та були готові до змін.

Наступним елементом механізму є юридичне закріплення процедури доступу інтрапренерів до ресурсів підприємства. Ресурсна підтримка є важливою складовою успішного впровадження інноваційних ініціатив.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Арсенал Агро», яке належить до малого підприємництва, організація інтрапренерської команди або надання повної автономії окремому працівнику-інтрапренеру не є доцільною через невеликий розмір підприємства. Оптимальним підходом до активізації підприємницької діяльності може стати підтримка інтрапренера-ініціатора бізнес-ідеї, з подальшим розподілом функцій щодо її реалізації між співробітниками компанії. У такому випадку оплата праці складатиметься з базової гарантованої заробітної плати та додаткових бонусів за використання і розвиток власних підприємницьких здібностей.

Для успішного впровадження і розвитку інтрапренерства керівництву підприємства слід забезпечити його підтримку та стимулювання. Ми пропонуємо такі елементи системи підтримки та стимулювання інтрапренерства на підприємствах:

1. Підтримка інноваційних ідей: Керівництво ТОВ "Арсенал Агро" має орієнтуватися на впровадження нових ідей, підтримуючи їх реалізацію, а не відкладати їх через зосередженість на короткостроковій прибутковості.
2. Сприяння експериментам: Створення атмосфери, яка дозволяє пробувати нові підходи, навіть із ризиком помилок. Помилки слід розглядати як досвід, що сприяє вдосконаленню та розвитку.
3. Корпоративна культура: Формування творчого середовища, що сприяє розв'язанню проблем, залучаючи фахівців різних профілів. Регулярні зустрічі з експертами та відвідування навчальних заходів сприятимуть обміну знаннями й отриманню нових ідей.
4. Виділення ресурсів: Гарантування доступу до необхідних фінансових, матеріальних та інших ресурсів для реалізації проєктів, без зайвої бюрократії.

5. Оцінка результатів та мотивація: Впровадження чіткої системи винагороди за досягнення результатів. Це може бути базова зарплата та бонуси за успіхи в реалізації проєктів.
6. Добровільність участі: Інтрапренерство повинно розвиватися на основі добровільного прагнення працівників. Керівництво має враховувати відмінності у мисленні менеджерів та інтрапренерів.
7. Підтримка з боку керівництва: Постійна підтримка з боку керівництва, яка включає забезпечення ресурсами, прямий контакт із працівниками та готовність до адаптації планів.
8. Підтримка інноваційної діяльності: Створення умов для реалізації інноваційних проєктів із використанням сучасних технологій та гнучких підходів до управління.
9. Розвиток внутрішньої мережі підтримки: Формування спільноти спонсорів та меценатів усередині компанії, які стимулюють творчість і готові підтримати нові ініціативи.
10. Інвестиції в інновації: Орієнтація на розвиток високотехнологічних рішень та створення конкурентних переваг за рахунок інноваційної діяльності.

Підсумовуючи, інтрапренерство та ефективне мотиваційне забезпечення значно підвищують підприємницький потенціал організації. Завдяки інтрапренерам, підприємства можуть швидше адаптуватися до змін ринку, активно впроваджувати інновації та ефективніше використовувати ресурси. Підтримка новаторських ідей, формування корпоративної культури, сприятливої для творчості, забезпечення необхідних ресурсів і впровадження системи винагород сприяють розкриттю творчого потенціалу співробітників і їх залученню до реалізації стратегічних цілей компанії.

Інтрапренерство дозволяє підприємству отримувати конкурентні переваги, зберігати стійкість у складних умовах і створювати довгострокову цінність. Водночас працівники отримують можливість розвивати свої навички, впроваджувати інновації та впливати на успіх компанії. Таким чином, це є

інструментом, що не лише підвищує ефективність діяльності підприємства, але й забезпечує його динамічний розвиток.

Висновки до третього розділу:

У цьому розділі висвітлено шляхи вдосконалення мотиваційного механізму управління потенціалом підприємства на прикладі ТОВ «Арсенал Агро». Запропоновано низку заходів, зокрема впровадження медичного страхування, соціальних пільг та організацію корпоративних заходів для зміцнення корпоративної культури і підвищення задоволеності працівників.

Розглянуто необхідність розвитку програм професійного навчання та підтримки інноваційної діяльності співробітників через створення умов для реалізації їхніх ідей і впровадження прозорої системи винагороди за успіхи. Запропоновано алгоритм впровадження преміювання на основі КРІ, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, у розділі представлено рекомендації, спрямовані на покращення системи мотивації, які дозволять підвищити ефективність використання потенціалу працівників та підприємницького потенціалу підприємства загалом.

Основна мета дослідження — формування ефективного мотиваційного механізму управління підприємницьким потенціалом на прикладі ТОВ «Арсенал Агро», враховуючи специфіку агропромислового сектору.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні аспекти мотиваційного механізму. Було визначено сутність та функції мотиваційного механізму як системи інструментів, спрямованих на активізацію підприємницької активності працівників.

У дослідженні уточнено визначення поняття «мотиваційний механізм управління підприємницьким потенціалом», яке розглядається як система впливу, що забезпечує ініціативність, інноваційність і відповідальність працівників.

Узагальнено принципи формування мотиваційного механізму, серед яких виділено адаптивність, системність, врахування індивідуальних потреб персоналу, а також інтеграцію матеріальних та нематеріальних стимулів.

Аналіз діяльності ТОВ «Арсенал Агро» у другому розділі дозволив виявити, що підприємство має значний потенціал для розвитку, але стикається з низкою проблем, таких як недостатня залученість персоналу, низький рівень мотивації та обмеженість використання сучасних інструментів управління.

Проведений SWOT-аналіз підприємства показав сильні сторони (досвідчений персонал, стійкі ринкові позиції) та виявив слабкі сторони, серед яких низький рівень мотивації працівників та недостатній розвиток внутрішніх систем стимулювання.

В роботі зазначено, що формування мотиваційного механізму має враховувати як внутрішні (організаційна структура, кадровий потенціал), так і зовнішні фактори (конкуренція, економічна ситуація).

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо впровадження мотиваційного механізму, які включають інтеграцію сучасних систем оцінки продуктивності та персоналізованих мотиваційних програм.

Запропоновано систему автоматизованого обліку результатів роботи персоналу, що дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів та забезпечити справедливість розподілу стимулів.

Розроблено програму інтеграції матеріальних стимулів, таких як бонуси за досягнення цілей, премії за інноваційні ідеї, компенсація витрат на професійний розвиток.

Особливу увагу приділено нематеріальним стимулам, зокрема створенню комфортного психологічного клімату, проведенню тренінгів з лідерства та впровадженню програм наставництва.

Розрахунок економічної ефективності підтвердив, що реалізація запропонованих заходів дозволяє оптимізувати витрати на управління персоналом, підвищити продуктивність праці та знизити рівень плинності кадрів.

У роботі зазначено, що впровадження механізму внутрішнього підприємництва (інтрапренерства) сприяє розвитку інноваційної активності працівників, залученню до вирішення стратегічних завдань та покращенню корпоративної культури.

Описано механізм моніторингу результатів, який дозволяє оперативно реагувати на зміни у рівні мотивації персоналу та коригувати управлінські рішення.

Запропоновано поетапний план реалізації розробленого мотиваційного механізму, який включає діагностику поточного стану, навчання керівників, інтеграцію нових інструментів та оцінку результатів.

Важливим елементом рекомендацій є розробка корпоративної системи цінностей, яка сприяє об'єднанню колективу навколо спільних стратегічних цілей підприємства.

В результаті впровадження розробленого мотиваційного механізму очікується не лише підвищення економічної ефективності ТОВ «Арсенал Агро», але й зміцнення його конкурентних позицій на агропромисловому ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Devaney Erik (2022). 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structurediagrams>. (дата звернення: 01.10.2024)
2. Human flight and brain drain — Country ranking. — https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/
3. International monetary fund [Електронний ресурс] Режим доступу:<https://www.imf.org/en/Home>
4. Intrapreneur: What Is an Intrapreneur? 2022. URL: <https://www.masterclass.com/articles/intrapreneur>
5. Sandhya M. Personnel policies. Economics discussion. URL: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440> (дата звернення: 21.10.2024)
6. Smith, J., & Brown, R. (2020). *Exploring entrepreneurial intentions and motivations: A comparative analysis of opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurs*. *Journal of Entrepreneurship Studies*, 15(3), 123-145. <https://doi.org/10.1234/jes.2020.123456>
7. What Are Intrapreneurs? History, Role, and Benefits for a Company. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>
8. Аналітична доповідь. Травень 2023. «Оцінка ролі демографічного фактору для економічного зростання та повоєнного відновлення» - Електронний ресурс: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/22/2023-MATRA-I-KVARTAL-7.pdf>
9. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. No 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
10. Арсенал Агро – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://arsenalagro.com.ua/>

11. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с. ISBN: 978-611-01-0181-3
12. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2017. Вип.44. С. 140–145.
13. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Серія «Економіка транспортного комплексу». 2014. No 24. С. 55–64. URL: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf (дата звернення: 21.10.2024), с. 58
14. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90)
15. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка, організація і управління підприємством». 2014. No 1. С. 148–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24 (дата звернення: 21.10.2024)
16. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». 2021. Вип. 41. С. 22–26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4>
17. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. No 4 (52). С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
18. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. (2010) Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 188–193

19. Євростат: Кількість українських біженців у Європі перевищила 6 мільйонів [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/11/122986107/>
20. Задорожнюк Н. О., Квацук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 77–80
Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2015. No 1. С. 294–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_1_50.
21. Захарченко В. І., Захарченко Н. В. Пошук та впровадження нових форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємництва. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 35(1). С. 129-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35%281%29_21
22. Звіт фонду народонаселення ООН [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.unfpa.org/data/world-population/UA>
23. Кириченко Н., Хірса І. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2022, (14), 32-36. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.4>
24. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
25. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
26. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 95–98
27. Менше новонароджених, але більше шлюбів: оприлюднено дані держреєстрів за 2022 рік – Електронний ресурс: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/06/novyna/suspilstvo/menshenovonarodzhenykh-bilshe-shlyubiv-oprylyudneno-dani-derzhreyestriv-2022-rik>
28. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2023 році [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>

29. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 25.10.2024)
30. Російсько-український конфлікт: від повномасштабної війни до вирішення конфлікту і повоєнного відновлення – Електронний ресурс: <https://razumkov.org.ua/images/2023/09/13/2023-MATRA-journa.pdf>
31. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 2. Т. 1. С. 33–38.
32. Семикіна, М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці / М. В. Семикіна // Актуальні проблеми економіки. - 2004. – № 10. – С. 181–189
33. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 4. 1973. С. 695. URL: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>. (дата звернення 30.10.2024)
34. Столбуненко Н.М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232
35. Балановська Т. І., О. П. Гоголя, Н. І. Драгнева, К. П. Драмарецька, А. В. Троян. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ. 2018. 417 с.
36. Фінансова звітність ТОВ «Арсенал Агро» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/37546935/finances>
37. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715
38. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. No 5 (17). С. 149–151.

39. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Економічний форум. 2019. № 2. С. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32
40. Як скоротилася кількість населення України під час війни: підрахунки соціологів [Електронний ресурс] Режим доступу: https://visitukraine.today/uk/blog/2023/yak-skorotilasya-kilkist-naselennyaukraini-pid-cas-viini-pidрахunki-sociologiv#google_vignette

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Довідки про впровадження результатів наукового дослідження



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

SNOWDROP290224

15.01.2024 № 087/102

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження
студент**SNOWDROP290224****SNOWDROP290224**

Трансформації ринку, глобалізація та євроінтеграція, сучасні виклики воєнного стану країни спонукають господарюючих суб'єктів до впровадження актуальних нововведень, застосування інноваційних форм обслуговування клієнтів, формування інноваційної продукції, покращень технологічних процесів, прийняття нетривіальних рішень щодо збереження і розвитку підприємницького потенціалу. Ключовою метою розвитку підприємницького потенціалу є формування нового продукту або ж послуги на засадах інноваційності та досягнення зростання прибутку від їхнього продажу. Інновації у сфері торгівлі є різноманітними щодо свого призначенням та охоплюють низку ідей, що проявляються, як в матеріальній, так і нематеріальній формах. Інноваційна діяльність бізнес-структур являє собою формування певної інноваційної атмосфери, застосування нових технологій або нових товарів чи послуг, що, в свою чергу, дає можливість використати власні конкурентні переваги, досягти визначеної мети та задовольнити споживчі потреби завдяки існуючому інноваційному потенціалу та підвищувати ділову активність на ринку.

У науковій роботі **SNOWDROP290224** проведено дослідження та узагальнення теоретико-методичних аспектів формування підприємницького потенціалу, проаналізовано тенденції та ідентифіковані існуючі виклики розвитку підприємницького потенціалу пов'язані із демографічною кризою у країні. Автори обґрунтували напрямки вдосконалення процесів формування і реалізації підприємницького потенціалу на засадах реалізації мотиваційних стратегій підприємницьких структур.

Заслужують на увагу та використовуються у навчальному процесі сформульовані авторами рекомендації щодо удосконалення управління процесами формування, реалізації та розвитку підприємницького потенціалу, що знайшли застосування про розробці тестових завдань та ілюстративних матеріалів до навчальних дисциплін «Економіка суб'єктів підприємницької діяльності» та «Управління потенціалом підприємства».

Проректор з науково-педагогічної
SNOWDROP290224

Віктор НИЖНИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

SNOWDROP290224

ДОВІДКА

про апробацію результатів наукового дослідження

SNOWDROP290224« **SNOWDROP290224** а»

SNOWDROP290224 приймала участь в виконанні держбюджетної науково-дослідної роботи ДБ 2Б – 2020 «Розробка стратегій та моделювання інноваційного потенціалу кластеризації соціально-економічних систем в контексті національної безпеки держави».

Виважена кадрова політика та ефективний мотиваційний механізм управління, а також раціональне кадрове забезпечення сьогодні набувають стратегічного значення і відіграють важливу роль у подоланні сучасних глобальних викликів: пандемії КОВІД-19, зниженні ризиків і невизначеностей підприємницької діяльності в умовах повномасштабної війни в Україні, підвищенні результативності суспільного виробництва, рівня життя населення, формування і реалізації підприємницького потенціалу на рівні підприємства.

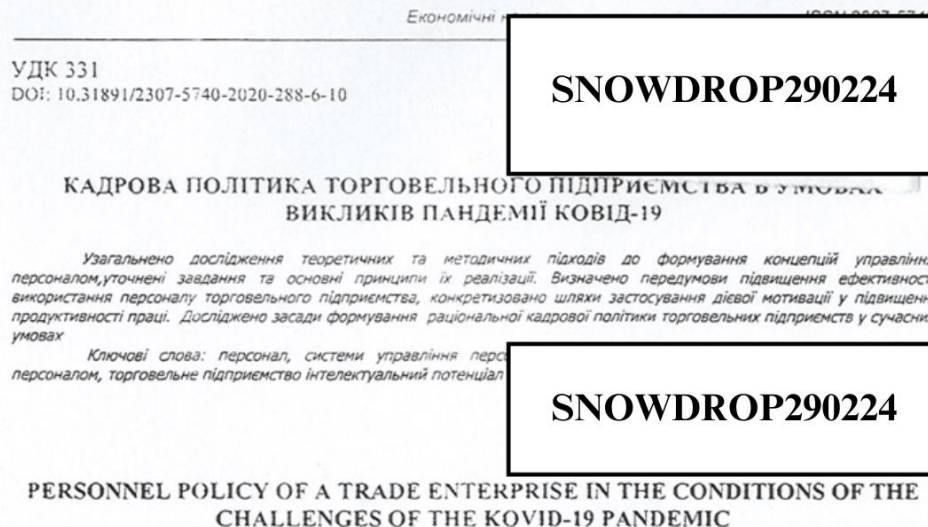
Наукова новизна одержаних **SNOWDROP290224** результатів полягає у конкретизації сутності мотиваційного механізму управління потенціалом підприємства в сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції і гармонізації його елементів. Застосування отриманих результатів на практиці сприяє удосконаленню управління підприємством і розвитку його потенціалу.

Проректор з наукової роботи

SNOWDROP290224

університету

SNOWDROP290224



The dynamic development of market relations in Ukraine causes increased requirements for the staffing system of enterprises. Personnel management acquires special importance in enterprises belonging to the sphere of trade. Whereas in this sector there are specific labor relations, which are formed in accordance with a large number of types of trade; personnel in this area cannot be replaced by automated work; the human qualities of the employees are important.

The conditions in which commercial enterprises operate today require a clear awareness of management that personnel management is one of the components of effective enterprise management. Modern conditions require changes in the basic requirements for employees; increasing attention is paid to the search for new approaches to building a personnel management system; Ukrainian companies adapt the experience of foreign companies. The activity of any enterprise is directly dependent on how competent the personnel policy is. Therefore, there is a need to find modern concepts of personnel management and approaches to improving personnel policy.

The research of theoretical and methodical approaches to formation of concepts of personnel management is generalized, the tasks and the basic principles of their realization are specified. The preconditions for increasing the efficiency of the personnel of a trade enterprise are determined, the ways of applying effective motivation in increasing labor productivity are specified. The principles of formation of rational personnel policy of trade enterprises in modern conditions are investigated

Keywords: personnel, personnel management systems, management tools, personnel management technologies, trade enterprise intellectual potential

Постановка проблеми: Динамічний розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює підвищені вимоги до системи кадрового забезпечення підприємств. Особливого значення управління персоналом набуває в підприємствах, що належать до сфери торгівлі. Оскільки в даному секторі існують специфічні трудові відносини, які формуються відповідно до великої кількості видів торгівлі; персонал в даній сфері не може бути замінений автоматизованою роботою; важливими є людські якості працівників.

Умови, в яких сьогодні функціонують торговельні підприємства, вимагають чіткого усвідомлення від керівництва, що кадрове управління є однією із складових ефективного управління підприємством. Сучасні умови вимагають змін основних вимог до працівників; все більшої уваги приділяють пошуку нових підходів до побудови системи управління персоналом; українські підприємства адаптують досвід зарубіжних компаній. Діяльність будь-якого підприємства знаходиться у прямій залежності від того, наскільки грамотною є кадрова політика. Тому існує потреба у пошуку сучасних концепцій управління персоналом та підходів удосконалення кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Серед науковців, які займалися дослідженням проблеми управління персоналом та шляхів оптимізації кадрової політики, особливе місце посідають праці Л.В. Балабанової, Н. Л. Гавкалової, Н.І. Гавкалової, В.М. Гриньової, Н. С. Краснокутської, В.П. Пугачова, В.А. Кібанова та інші. Детально висвітлено проблеми, які пов'язані із формуванням кадрового забезпечення торговельних підприємств, у роботах Л.О. Лігоненко, Н.О. Власової, О.В. Березіна, Н.М. Ушакової та інших.

Враховуючи значні напрацювання науковців у сфері проблемних питань управління персоналом, мотивації та кадрової політики загалом, багато аспектів залишилися поза увагою. Недостатньо висвітлено є тема кадрової політики саме торговельних підприємств у сучасних умовах, та шляхи її оптимізації.

Мета статті: дослідження особливостей управління кадровою політикою на торговельних підприємствах в умовах сьогодення; розробка шляхів удосконалення кадрової політики для ефективного функціонування підприємства.

IX Українсько-Польський Науковий Діалог IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues

71	ПЕРСПЕКТИВИ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ РИNKУ ХАРЧОВИХ ТОВАРИВ З КОНОПЕЛЬ В УКРАЇНІ (Добровольська О., Чурбан Л., Тлохова Г.)
74	PR-ТЕХНОЛОГІЇ У СУЧАСНІЙ ПОЛІТИЦІ (Павлюк Н.)
76	MODERN FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE DOMESTIC INSURANCE SECTOR (Kluczbach N., Rydzyna L.)
77	ДЕМОГРАФІЧНА СИТУАЦІЯ УКРАЇНИ І ПОЛЬЩІ (Цирич Л.)
79	ОСНОВНІ АКРИНТИ У СВІТІРАЦІ НОРВЕГІ ТА УКРАЇНИ (Свараківська І., Ванат В.)
82	ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ІНТЕГРАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР (Ларіонова К., Камінос Е.)
84	ОСОВБІВНОСТІ ПОДАТКУВАННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ (Орещук Ю., Кабарова Н.)
86	ЗНАЧЕННЯ ПІВНОВАДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ ТА СТИПКОСТІ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ (Олексак І., Мішук А., Демчук С.)
89	КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМИ ТА ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ (Сорок Т., Кокалюк Ю., Рубина М.)
90	BUDGET MANAGEMENT IN UKRAINE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS (Frochuk I., Gnedova T.)
92	ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ (Таріпа Н., Назарчук Т., Карнаш- ка Н.)
94	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПРОМІСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (Мельник О., Мель- ник А.)
95	АКТУАЛІЗА БАДАН МАРКЕТИНГОВИХ WE WIZYACIJI INNOWACJI ZARZADZANIA POTENCJALEM PRZEDSIĘWSTWA (Berdychovskiy A., Poshkima Yu.)
97	УЛОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ, ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ МАГАЗИНУ (Гончар О., Кочура М.)
99	ЛЕВІШИЩІ АКТИВІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА SNOWDROP290224
101	ВІДПОВІДЬ НА ПІДПРИЄМСТВО: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (Гончар О., Закубульська Л., Вітух А.)
103	СЕЧІВУ NOWOCZESNEGO ZARZADZANIA PRZEDSIĘWSTWEM W WARIACACH CYFRYZACJI (Raspina L., Gonchar A.)
105	ПОЛІТИКА УНІЇ ЄВРОПЕЙСЬКІЙ ВОЄСЬ УКРАЇНИ: КОНТУРАЦІЯ, СТАТУС QLO CZY ZMIANA? (Skorczewski T.)
105	МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ (Череп О., Бєлєвоні- ва Л., Оксук А.)
107	ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ (Череп А., Воронцова В., Венгерська Н.)
108	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ (Сиріпанова І., Дєсєлава В.)
110	НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ (Оксєвоніва Л.)
	СЕКЦІЯ 2 / SEKCJA 2
	СУЧАСНА ТЕХНІКА І ТЕХНОЛОГІЇ
	MODERN ENGINEERING AND TECHNOLOGY
112	3D PRINTING IN THE MANUFACTURE OF SEWING PRODUCTS (Polischak A., Skyba M., Polischak O., Mina V.)
114	СТАТИЧНЕ БАЛАНСУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО ТОКАРНОГО ПРІКСТРОЮ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ SOLIDWORKS (Герасюк А., Герасюк О., Матковська О.)
116	ТРИВО ТЕХНІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ НАНОМОДІФІКОВАНИХ ФТОРОПЛАСТОВИХ МАТЕРІАЛІВ (Діака О., Салєвський В., Карчєнєво Л., Мєлєвська О., Пєлєвський С.)
118	ДОСЛІДЖЕННЯ ТРИБОТЕХНІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОРІЄНТОВАНИХ КАРБОПЛАСТИКІВ (Ді- ака О., Дєбєлєт О., Олєксєвський В., Пєлєвський С., Бєлєвський С.)
120	ОСОВБІВНОСТІ ЕКСПЛУАТАЦІЇ ДІТАЛІВ ІЗ ЧАВУНУ В СИСТЕМАХ ВОДОПІДОГРІВАННЯ (Пєлє- вський С., Дєбєлєт О., Яєвєвська Н.)
	PROBLEMS OF DESIGNING ROBOTS INTENDED TO WORK IN EXTREME ENVIRONMENT AND

ника, стимулювання та мотивація персоналу. У зв'язку із глобалізаційними процесами та кризою, спричиною COVID-19, інструменти мотивації персоналу набули нових форм та були видозмінені, проте їхня роль у розвитку підприємства стала все більш значущою. Завдання топ-менеджменту в сучасних умовах господарювання - є створення ефективної системи стимулювання робітників, розвитку інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу, що відповідає вимогам часу.

Список використаних джерел:

1. Безсонова А., Чернята Т. Мотивація персоналу: основні принципи та сучасні інструменти її підвищення/монографія/Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва. 2021, с. 257
2. Гончар О. І., Муравська Л. І. Кадрова політика та її вплив на розвиток підприємницького потенціалу підприємства
3. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
4. O. I. Gonchar. Modernization as a factor of innovative development of the enterprise / O. I. Gonchar, O. S. Svislov, T. S. Trotskyovsky // політехнічного університету. – 2020. – № 3 (13). – С. 100–104. – URL: <https://economics.opi.ua/teperu/2020/No3/100.pdf>.
5. Riepiņa I.M., Gonchar A.V. Intelektualnyj kapital u protsesakh diadzhytalizatsii pidpryemnyjskoj dijalnosti. - Visnyk KhNU. Serija: Ekonomichni nauky», № 4 1.2, 2020.

GONCHAR O., ZAKRYZHEVSKA I., BITYU A. I

Khmelnytskyi National University, Ukraine

MARKETING TOOLS IN ENTERPRISE POTENTIAL MANAGEMENT

The consequence of globalization is the creation of supranational institutions and transfer under their jurisdiction a number of political, economic and social functions which performed previously by national states. This led, on the one hand, to increase the number of national state and legal institutions which focused on the needs of supranational organizations, on the other hand - to elimination of unnecessary government agencies in the new conditions. Further, become the increasing of markets transnationalization (financial, human, energy) and other resources.

Ukrainian enterprises are faced with the problem of its products uncompetitive and slowing development. The globalization, on the one hand, unifies the social space, on the other hand - leading to more precise stratification of the international community. It's because of level of social and economic development, and the place and role of the state in the modern world political "game of events and effects". This situation complicates the economic activities of enterprises and reduces their opportunities. The role and importance of foreign economic activity of industry enterprises grows, especially its export structure.

Realization of the Ukraine strategy aimed at finding new export markets, requires a successful activities industrial enterprise in comparison with foreign competitors and standing implementation ways of economic development and increase export potential. Due to this globalization gives for Ukrainian enterprises both positives and some negatives aspects. Positives include the rapidly spreading information technology, more opportunities to find partners around the world, not only among the closest neighbors, improving employee's professionalism and attracting foreign expert-

101

ДОДАТОК БЗ – тези 2

своєю мотивації, людські ресурси не мають хороших заміників. Коли люди добре навчені й високі мотивовані, вони вчать розвивати свої здібності та дбають про клієнтів [2]

Невід'ємною категорією у дослідженні мотиваційної системи є поняття управління персоналом. Управління персоналом – це стратегічне завдання, яке являє собою розробку кадрової стратегії та просування окремих функцій, що знижує витрати на роботу слугу, а також створення позитивної соціальної і психологічної атмосфери на робочому місці [3]. Мотивація є одним із найважливіших елементів управління персоналом, оскільки саме завдяки мотиваційним інструментам керівництво організації має важелі впливу на роботу працівників. В системі мотивації розрізняють мотиви та і стимули. Стимулами є певні блага, а мотиви – бажання людини отримати їх.

Загалом, в літературі виділяють основні мотиваційні інструменти: матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, покарання, персональні засоби підвищення продуктивності та нетипові заходи мотивації (рис. 1).

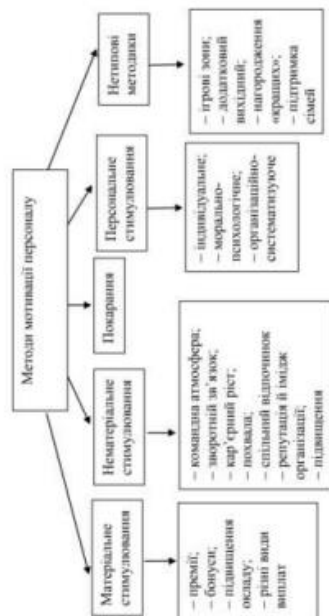


Рисунок 1 Мотиваційні інструменти [за матеріалами 1, 2, 4]

Слід зауважити, що керівництво організації повинно знаходити оптимальне поєднання мотиваційних інструментів, впровадження яких підвищить продуктивність праці. Методи управління персоналом повинні застосовуватись комплексно: роз'яснення, системи заохочень та покарань, атестації, матеріальні стимули, навчання, тощо. Слід зауважити, що у зв'язку із пандемією COVID-19 велика кількість працівників орала віддалену роботу, тому інструменти мотивації для них є дещо видозмінені, часто із застосуванням інтернет-технологій, що сприяє діджиталізації HR-процесів.

Зважаючи на наслідки пандемії COVID-19, що змусила багатьох переосмислити ставлення до життя, на перший план вийшли нематеріальні мотиви, забезпечення яких можливі такими інструментами, як соціальний пакет, well-being менеджмент, управління робочим часом (наприклад, гнучкий графік) [4].

Отже, основною складовою в управлінні підприємством, його потенціалом і, відповідно, персоналом є підвищення продуктивності, ріст творчої ініціативи кожного співробіт-

100

Хмельницький національний університет
Українська асоціація маркетингу
Спілка економістів України
Академія економічних наук України
Гальбронський університет (м. Гальброн, Німеччина)
Університет прикладних наук Оствестфален-Ліппе (м. Лемго, Німеччина)
Суспільна академія наук (м. Лодзь, Польща)
Технологічно-природний університет (м. Бидгощ, Польща)
Університет Жиліна (Словаччина)
Ризька міжнародна вища школа економіки та управління RISEBA
Нижньодунайський університет (м. Галац, Румунія)
Батумський державний університет (м. Батумі, Грузія)
Журнал «Маркетинг в Україні»
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
НУ «Львівська полтехніка»
Одеський національний політехнічний університет

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Тези доповідей
XV міжнародної науково-практичної конференції
26–28 листопада 2020 року

Хмельницький

УДК 339.138:339.9]:338(477)
М26

*Рекомендовано до друку науково-технічною радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 9 від 20.11.2020*

Подані тези доповідей XV міжнародної НПК «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (Хмельницький, 26–28 листопада 2020 р.).

У рамках конференції розглянуті теоретико-аналітичні основи та практичні рекомендації до застосування маркетингових технологій в економіці та бізнесі в умовах трансформаційних процесів, породжених COVID-19, за напрямками: стратегічна парадигма інноваційного маркетингу; проблеми застосування теорії і практики маркетингу у різних сферах; теорія і практика торгівлі та товарознавчої діяльності; маркетинг-менеджмент: підходи і перспективи розвитку; тенденції інноваційного розвитку економіки в умовах інтеграції в міжнародний економічний простір.

Редакційний комітет конференції:

Ковальчук С. В., д-р екон. наук, проф.;

Карпенко В. Л., канд. екон. наук, доц. (відп. ред.);

Кравчик Ю. В., канд. екон. наук, ст. викл. (техн. секр.)

Матеріали подані в авторській редакції.

*Відповідальність за зміст, автентичність цитат
та правильність посилань несуть автори*

М26

Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26–28 листоп. 2020 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 194 с.
ISBN 978-966-330-356-7

Для фахівців з маркетингу інновацій, інноваційного менеджменту, комерційної і підприємницької діяльності, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей ЗВО
УДК 339.138:339.9]:338(477)

© Автори статей, 2020
© ХНУ, оригінал-макет, 2020

ISBN 978-966-330-356-7

Література

1. Доступний маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://marketing-helping.com/konsprekti-leksz21-konsprekt-lekszj-qosnovi-marketingu>
2. Карманний словарь маркетолога [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oms.ram.com/mark/smb/dict/>
3. Надтока Т. Б. Удосконалення збутової політики підприємства кокохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т. Б. Надтока, А. Ю. Жигуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 98–102.

SNOWDROP290224

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні трансформації ринку, прискорення інноваційних процесів зумовили застосування нових технологій як організації діяльності суб'єктів господарювання, так і управління. Такі тенденції призвели до зміни ролі людини (індивіда) в усіх сферах діяльності. Саме тому, все більшої уваги вимагає формування кадрової політики підприємства та оптимізація управління кадровим потенціалом. Оскільки кожна організація зацікавлена у відборі кваліфікованих працівників, актуалізується потреба застосовувати інноваційні методи управління персоналом. З цієї метою поряд з функцією відбору кадрів, їх забезпечення та використання все ширше застосовується в управлінській практиці метод маркетингу персоналу.

Узагальнено, під маркетингом персоналу розуміють вид управлінської діяльності, який направлений на довготривале забезпечення підприємства людськими ресурсами. Ці ресурси утворюють стратегічний інтелектуальний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань [1, 2].

В основі цієї концепції лежить філософія маркетингової діяльності, що передбачає виявлення потреб в персоналі, якомога якісне і швидке задоволення цієї потреби і раціональне утримання наявних працівників. Застосування маркетингового підходу у кадровій політиці має на меті: утримання та внутрішню мотивацію існуючого кваліфікованого персоналу, розробку вимог до персоналу, виявлення потреби

в персоналі, розрахунок витрат на персонал, розробку заходів, необхідних для покриття потреби у персоналі і його вивільнення [3].

Інструментарій маркетингу персоналу нічим не відрізняється від класичного маркетингу – сегментування ринку праці, вибір цільових сегментів, позиціонування та репозиціонування підприємства, позиціонування потенційних працівників. Використання цього методу також передбачає детальне вивчення маркетингового середовища, кон'юнктури ринку, конкурентноспроможності, іміджу персоналу підприємства, стратегії кадрової політики.

Застосування маркетингу персоналу дозволяє вирішити низку проблем, які постають перед підприємством щодо планування і покриття потреби в персоналі, враховуючи ринковий підхід.

Також маркетинг персоналу можна трактувати, як вид управлінської діяльності, спрямований на залучення, навчання, мотивацію, утримання й оптимізацію кадрів, які вміють, мають можливості і бажання якісно виконувати покладені на них функції.

У наукових працях вітчизняні дослідники В. Колпаков, та Т. Савенкова виділяють наступні функції маркетингу персоналу: аналітичну функцію – вивчення ринку праці; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; стратегічний аналіз; аналіз кадрової політики; виробничу – організація формування робочої сили, людських ресурсів; розробка кадрових технологій; логістика маркетингу персоналу; управління якістю та конкурентноспроможністю персоналу; функцію розвитку персоналу – оцінка персоналу і його діяльності; кадровий аудит; планування розвитку; організація; мотивація; контроль розвитку; функцію управління – організація стратегічного і оперативного управління; управління трудовими ресурсами; управління зайнятністю; стратегічну функцію – аналіз ситуації на ринку праці; розробка системи стратегічного управління маркетингу персоналу [2, 4].

Маркетинг персоналу є органічною частиною управління персоналом і включає наступні види діяльності:

- аналіз ринку і прогнозування його кон'юнктури;
- підтримка відповідності попиту і пропозиції персоналу підприємства;
- взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, які забезпечують підприємство кадрами;
- аналіз кадрового потенціалу і рівня його використання;
- формування ринкових стратегій управління персоналом;
- комунікаційна діяльність;

– управління маркетингом кадрового забезпечення [3].

Використання даної концепції передбачає наступні етапи:

- 1) розгляд інформації, необхідної для маркетингової діяльності;

національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. – 2016. – Вип. 14. – С. 322–326.

3. Матвій М. Персонал в комплексі маркетингу на ринку праці / М. Матвій // Галицький економічний вісник. – 2018. – № 3 (28). – С. 50–56.

4. Сагайдак М. П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз / М. П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 7. – С. 110–117.

ПЕРЕВОЗОВА І. В.
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
МАРСЕЛЬ КУРТ МАЙНКА
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»

**ЩОДО ПРОБЛЕМАТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Нинішні світові реалії продовжують апробувати теорію циклічності економічного розвитку, яка твердить про періодичність у фазах, пов'язаних з глобальними відкриттями в галузі науки і техніки, демонструючи технологічні революції. Також успішний досвід сучасних компаній свідчить, що кожна з останніх, володіючи гнучкістю та вмінням адаптуватися до зовнішніх змін мінливого середовища ринку, готова витримати кризові явища. Така їх життєздатність можлива лише за умови дотримання стратегічного напрямку на розвиток через інновації.

Інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Формуючи дане визначення, акцентовано на кінцевому результаті наукового або науково-технічного процесу, що спрямований на удосконалення у будь-якій сфері [1]. Тому у наукових колах постійно актуалізується потреба забезпечувати інноваційну діяльність підприємств для їх розвитку, як таку, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1] та як основну передумову для життєздатності у глобальному ворожому оточенні конкурентів.

Питанням інноваційного розвитку присвячено чимало зарубіжних і вітчизняних наукових публікацій. Різноманітні теоретичні аспекти цієї проблеми висвітлено в наукових працях таких відомих зарубіжних дослідників, як П. Друкер, М. Портер, Й. Шумпеттер, та знаних українських таких, як А. Гриньов, С. Ілляшенко, В. Кредісов, М. Крупка, О. Лапка, І. Лукінов, Л. Нейкова, В. Оноприсенко, М. Туган-

2) маркетингові дослідження;
3) розробка заходів та потрібного інструментарію щодо напрямів маркетингу персоналу.

Маркетинг персоналу слід розглядати, як систему заходів щодо оптимізації кадрової політики. Функціонує цей метод у внутрішньому (оцінка персоналу, система мотивації, аналіз кадрового забезпечення, комунікація та інформаційне забезпечення, тощо) та зовнішньому (ринок праці, державна політика). Розгляд маркетингу персоналу у такому розрізі дозволяє:

- 1) налаштувати взаємодію із сферою залучення персоналу на довготривалу перспективу;
 - 2) використовувати у кадровій політиці інноваційні методи: коучинг, краудрекрутинг, технологій HR-менеджменту, що стимулює працівників до ефективної роботи, оптимізує корпоративну культуру всередині підприємства;
 - 3) здійснювати управління персоналом на безконфліктній основі.
- Враховуючи сучасні методи управління персоналом, підприємство зможе удосконалити соціально-трудові відносини у колективі, підвищити корпоративну соціальну відповідальність кожного працівника, результативність діяльності, рівень конкурентноспроможності.

Представляючи маркетинг персоналу, як сучасну концепцію управління кадровою політикою підприємства, його реалізація не повинна фокусуватися лише на персоналі підприємства, а бути філософією та основним завданням співробітників що несуть відповідальність за персонал або представляють підприємство у зовнішньому середовищі.

Отже, застосування маркетингу персоналу є досить інноваційною концепцією управління кадровою політикою підприємства, оскільки відповідає вимогам часу. Дана концепція виступає базисом у прийнятті стратегічних та управлінських рішень суб'єктами ринку праці, забезпечуючи ефективність їх діяльності. Маркетинг персоналу, як інструмент цілеспрямованої та ефективної роботи з персоналом є складовою стратегії і тактики виживання підприємства у ринкових відносинах. За сучасних умов використання маркетингового інструментарію є прогресивним методом, що дозволяє оптимізувати діяльність підприємства та максимізувати прибуток в подальшому.

Література

- 1. Словарь по экономике (Collins) / пер. с англ. – СПб. : Экономическая школа, 1998. – 605 с.
- 2. Глушман Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства / Т. М. Глушман // Глобальні та

ДОДАТОК Б 4 – доповіді на конференціях

11	Жирний Р.В. Центральноукраїнський національний технічний університет	СПЕЦИФІКА МЕХАНІЗМІВ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ
12	Косенко О.П. НТУ Харківський політехнічний університет	ОЦІНКА КОМЕРЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОБ'ЄКТІВ ИНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ЗАСАДАХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО БЕНЧМАРКІНГУ
13	Куликів Г.О. Центральноукраїнський національний технічний університет	ІНФОРМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН У ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ
14	Куцик В.І. Львівський торговельно-економічний університет, Клишова О.І. Львівський національний університет імені Івана Франка	РИЗИКІ ПРИ УКЛАДАННІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОГО КОНТРАКТУ ПРИ УПРАВЛІННІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА
15	Куцир О. Хмельницький національний університет	РИЗИКІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР ЗА УМОВ ВОЙСЬ- МЯЖОРУ
16	Лігоненко Л.О., Проценко О.О. Київський національний економічний університет	ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОПІКЛИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КЕРАМПРОМ»
17	Луцак Р.Л., Сарафін С.А. Львівський торговельно-економічний університет	ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
18	Мельничук О.П. Вінницький торговельно- економічний інститут ДТЕУ	ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ ПРИ ЕКСПОРТІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ
19	Мейш А.В., Мороз С.В. Хмельницький національний університет	СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВНИЙ КРИТЕРІЙ РЕАЛІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ
20	Міщенко Н.Г. Львівський торговельно-економічний університет	ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ
21	SNOWDROP290224	МІГРАЦІЙНІ РИЗИКІ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
22	Олійчук В., Мальчик М. Національний університет водного господарства та природокористування	РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ІНТЕРНЕТ- КОМУНІКАЦІЙ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ
23	Орлаченко І.О. Національний університет водного господарства та природокористування	СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ ДІЛЖИТАЛ- МАРКЕТИНГУ
24	Пономаренко А., Мальчик М. Національний університет водного господарства та природокористування	ДІЄВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ОБ'ЄКТІВ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ У МІСЬКОМУ
25	Попко О.В. Національний університет водного господарства та природокористування	ЛОГІСТИКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВІЗНАЧЕНОСТІ

ДОДАТОК Б 5 – доповіді на конференціях

24. РЕГІОНАЛЬНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИЗИ
Хачатурян В.В., д.е.н., проф., Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

25. СИСТЕМНА ОПТИМІЗАЦІЯ ЦІНИ ТА ЯКОСТІ МОРСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ
Холоденко А.М., д.е.н., проф., Наврозова Ю.О., к.е.н., доц., Одеський національний морський університет, м. Одеса

26. ПОСЛІДНАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК НАПРЯМОК УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
Шарко М.В., д.е.н., проф., ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь.

27. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І ПРОЯВИ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ УКРАЇНИ
Скорик Г.І., к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

28. ДЕТЕРМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
Яновські Анджей Марцель, к.е.н., Вища школа бізнесу та менеджменту в м. Чеханув (Польща), докторант, Хмельницький національний університет

29. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
SNOWDROP290224

30. ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СИСТЕМ ДОКУМЕНТООБІГУ ТА ЗВІТНОСТІ ЛОГІСТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ УКРАЇНИ
Мороз С.В., к.е.н., доц., Заболотна С.О., студентка, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

31. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
Гончар О.І., д.е.н., проф., Суханос К.В., студентка, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

РЕГЛАМЕНТ РОБОТИ КОНФЕРЕНЦІЇ

26 листопада 2020 року

9 ³⁰ – 09 ⁵⁵	Регістрація учасників (конференція Zoom)
10 ⁰⁰ – 13 ³⁰	Пленарне засідання (конференція Zoom)
13 ⁰⁰ – 14 ⁰⁰	Обід (плаваючий)
14 ³⁰ – 16 ³⁰	Продовження пленарного засідання (конференція Zoom)
16 ³⁰ – 17 ⁰⁰	Закриття пленарного засідання (конференція Zoom)

ІДЕНТИФІКАТОР КОНФЕРЕНЦІЇ:

Світлана Ковальчук запрошує Вас на заплановану конференцію: Zoom.

Тема: «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України»

XV міжнародна науково-практична конференція

Час: 26 листопада 2020 10:00 АМ Київ

Підключайтеся до конференції Zoom
<https://us02web.zoom.us/j/5336805847?pwd=bkFHejNlMmh5UTJlYU1URUkzZjZlNjZkZ09>

Ідентифікатор конференції: 533 680 5847
Код доступу: 12345

СТАННЯ У В ТОРГІВЛІ
Є МАРКЕТИНГ
ІДНІ ЗАГРОЗИ НЕСУ
ОГ СИСТЕМИ РИСМІСТВА НА ПЬНОСТІ
ЯК СУЧАСНА І КАДРОВОЮ СМІСТВА
ФОРМАЦІЇ ЛЬНОСТІ ТІВЛІ
ІВНІ РОЗВИТКУ ІТЕРСЬКИХ

ДОДАТОК Б 7 – програма Міжнародної конференції

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ І ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА



ПРОГРАМА

XV
ЮВІЛЕЙНОЇ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
**«МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»**

26 листопада 2020 року

м. Хмельницький

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 Характеристика основних принципів кадрової політики підприємства

Напрямки	Принципи	Характеристики
1. Управління персоналом	принципи оцінки потреб для досягнення цілей підприємства, відповідальності	пошук компромісів між керівництвом і працівниками
2. Відбір та розміщення кадрів	принципи професійної кваліфікації, практичного досвіду, індивідуального підходу	відповідність завдань, повноважень і можливостей працівника; рівень знань, що відповідає вимогам посади; досвід працівника.
3. Формування кадрового резерву	принципи ротації, персоналізованого підходу	підготовка резерву для конкретної посади відповідно до індивідуальних планів розвитку.
4. Оцінка співробітників	принципи відбору критеріїв, оцінювання результатів діяльності, підвищення кваліфікації	розробка системи показників, що включає цілі та критерії для оцінювання.
5. Розвиток співробітників	принцип самостійного розвитку	регулярне навчання персоналу відповідно до індивідуальних стратегій розвитку.
6. Мотивація та стимулювання працівників	принципи справедливої оплати праці, мотивації	наявність ефективної системи винагороди, впровадження стимулюючих чинників, які впливають на продуктивність.

*Джерело: сформовано автором на основі [11]

ДОДАТОК Г

Умови формування, реалізації та управління підприємницьким потенціалом бізнес-структур

Напрямок впливу	Можливість подолання
1. Економічні умови	
<i>Насичення ринків продукцією та послугами; стагнація розвитку традиційних технологій</i>	
Надлишок виробничих потужностей. Можливість швидкого копіювання продукції. Зростання інтенсивності конкуренції. Посилення сегментування	Ідентифікація цільових споживчих сегментів. Максимальна орієнтація на потреби споживача. Освоєння та впровадження нових технологій. Ділова та маркетингова активність має стати диференційованою
<i>Зростаючий тиск з боку іноземних конкурентів</i>	
Посилення глобалізаційних та євро інтеграційних процесів. Конкуренція набуває інтернаціонального забарвлення. Розробки нових технологій набувають значення не лише для окремого підприємства, а для галузі в цілому. Інтенсифікуються процеси придбання та злиття	Диверсифікація діяльності підприємств. Організація діяльності в країнах з високорозвинутою індустрією для отримання доступу до нових перспективних технологій. Підприємницька діяльність має стати інтернаціональною
<i>Підвищення технологічного потенціалу і тиску конкурентів, споживачів та постачальників</i>	
Підвищуються вимоги до освітнього рівня і кваліфікації персоналу конкурентів. Розширюється коло завдань, які має розв'язувати на робочому місці працівник. Збільшується кількість спеціалізованих консалтингових фірм. Зростає кількість технологічних і організаційних «ноу-хау» у конкурентів	Запровадження нових методів управління; технологій; підвищення кваліфікації своїх менеджерів. Посилення уваги до підвищення кваліфікації і мотивації власного персоналу. Формування гнучкої системи управління, орієнтованої як на споживачів, так і на співробітників. Управління підприємницькою активністю на мотиваційних засадах
<i>Збільшення частки нових товарів і техпроцесів на підприємстві</i>	
Підвищення загальної інноваційної активності. Скорочення прибуткової фази життєвого циклу товару	Застосовувати технологічну конкуренцію. Виникає необхідність застосування підприємницьких інновацій
Напрямок впливу	
Можливість подолання	
<i>Прискорення розробки інновацій та їх загального життєвого циклу</i>	
Прискорення морального старіння. Зростання трудомісткості розробок. Посилення конкурентного тиску	Посилення кооперації та кластеризації. Обмін «ноу-хау». Формування якісно нових зв'язків «замовник-постачальник». Інтегрування технократичного та інноваційного підходів до розвитку підприємництва
<i>Зростання витрат місткості науково-дослідних розробок</i>	
Зростання інвестиційних та комерційних ризиків. Необхідність дотримання планів науково-дослідних робіт. Посилення міжнародної конкуренції	Підвищення ролі стратегічного планування і контролінгу у сфері запровадження інновацій. Створення стратегічних альянсів і кластерів. Необхідно застосовувати стратегізацію управління підприємницьким потенціалом
2. Технологічні рамкові умови	
<i>Стохастичність технологічного розвитку</i>	
Наявність технологічних стрибків. Формування ключових технологій	Посилення значення ринкоорієнтованого технологічного менеджменту

Продовження додатку Г

<i>Злиття традиційно розмежованих технологічних сфер</i>	
Отримання ключової технології призводить до «ланцюгової реакції» в інших галузях. Створення інтегруючих технологій	Конструктивне співробітництво фахівців різноманітних сфер і галузей. Отримання ефекту синергії. Посилення уваги спеціалізації на певних технологічних процесах. Передача певних процесів на аутсорсинг
<i>Зростання складності технологій</i>	
Збільшення обсягів необхідних інновацій. Злиття різноманітних технологій. Посилення вимог суспільства щодо безпеки. Підвищення вимог екологічного характеру	Розподілення виробництва на етапи (від простого до складного). Кооперація з іншими підприємствами та науково-дослідними організаціями (горизонтальний або вертикальний вектор розвитку підприємництва)
3. Суспільно-політичні рамкові умови	
<i>Вплив технологічного розвитку на соціальні зміни</i>	
Зростання рівня автоматизації – скорочення кількості робочих місць – зміна змісту праці. Підвищення екологічних ризиків та безпеки здоров'я.	Посилення професійної гнучкості співробітників. Посилення ролі стандартизації щодо безпечності та екологічності товарів і виробництв.

Продовження таблиці 1.1

Напрямок впливу	Можливість подолання
Виникнення соціальних конфліктів у наслідок запровадження нових технологій	Своєчасний моніторинг наслідків технологічного розвитку. Підприємницька діяльність має стати соціально-відповідальною
4. Внутрішньоорганізаційні рамкові умови	
<i>Корпоративна культура</i>	
Керівництво підприємства сконцентровано на рутинних справах і неспроможне до змін. Керівництво підприємства не сприймає і не враховує при прийнятті управлінських рішень інформацію про споживачів і їх потреби. Ініціативність не підтримується. Відсутні комунікації між різними відділами підприємства	Формування корпоративної культури максимально орієнтованої на визначення і задоволення потреб споживача; врахування і попередження дій конкурентів; створення довготривалих відносин з партнерами; сприятливий до інновацій мікроклімат в колективі. Актуалізуються підприємницьке партнерство у бізнесі
<i>Ресурсний потенціал</i>	
Ресурсний потенціал підприємства: капітал; «ноу-хау»; персонал	Координування та гармонізація діяльності між функціональними службами підприємства. Управління інтелектуально-трудовим потенціалом
<i>Реформування традиційної організаційної структури</i>	
Організаційна структура зазнає змін і перетворень	Створення адаптивних організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Актуалізується потреба в управлінні підприємницьким потенціалом на заходах реагування за слабкими сигналами
<i>Внутрішні умови і фактори ринкового успіху</i>	
Формування стійких конкурентних переваг	Налагодження контакту з ринком. Формування чітких уявлень про вимоги споживачів. Координування та гармонізація діяльності між функціональними службами підприємства. Ретельне планування і контроль. Створення системи мотивації персоналу. Управління підприємницькою інноваційно-ініціативною активністю

* Джерело: сформовано автором [за 4, 5, 10, 19, 21, 22]

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Структура динамічних підприємницьких здатностей підприємства

Основа	Мікрооснова
<i>Зчитування (сприйняття)</i>	
Аналітична система (та індивідуальні здатності) вивчати і відчувати, фільтрувати, розділяти і перевіряти можливості	Процес управління внутрішніми дослідженнями і розробками та відбір нових технологій
	Процес підключення постачальників і додаткових інновацій
	Процес підключення зовнішніх розробок науки і техніки
	Процес ідентифікації цільових ринкових сегментів, зміни споживчих потреб
<i>Оволодіння</i>	
Структура підприємства, прийняття, проектування і створення мотивації для оволодіння можливостями	Описання споживчих рішень і бізнес-моделі
	Відбір способів прийняття рішень
	Відбір підприємницьких меж управління штатом та «контролюючої» платформи
	Побудова лояльності та зобов'язань
<i>Управління загрозами/трансформації</i>	
Продовження регулювання і пере-будова специфічних матеріальних та нематеріальних активів	Децентралізація та декомпозиція
	Взаємоспеціалізація
	Управління
	Управління знаннями

Таблиця Г.2

Структура статичних підприємницьких здатностей підприємства

Основа	Мікрооснова
<i>Зчитування (сприйняття)</i>	
Аналітична система (та індивідуальні здатності) досліджувати і перевіряти існуючі можливості	Процес оцінки поля можливостей за усіма видами діяльності та рівня їхнього використання: розвиток ринку, продуктивність виробництва, фінансові результати їхнього провадження тощо
	Процес ідентифікації змін поля можливостей, оцінка наслідку змін
<i>Усвідомлення можливостей (оволодіння)</i>	
Структура підприємства (проектування і створення мотивації для підвищення рівня використання існуючих позитивних можливостей оволодіння можливостями	Визначення найбільш ефективних систем управління, складання карти функціонального забезпечення управління можливостями
	Визначення нових та удосконалення існуючих ключових компетенцій, необхідних для удосконалення управління потенціалом
	Побудова системи зобов'язань та мотивації за існуючі компетенції
<i>Управління загрозами / трансформації</i>	
Продовження регулювання і перебудова систем управління можливостями	Мінімізація/уникнення реалізації негативних можливостей
	Використання позитивних можливостей

*Джерело: сформовано автором [за 5, 9, 11, 15, 20, 21, 30]

ДОДАТОК Д

Показники аналізування інтенсивності міграції інтелектуальних ресурсів з окремих країн світу станом на 2023 рік

Країна	Місце	Оцінка
Австралія	177	0,4
Німеччина	168	0,7
Швеція	160	1,5
Канада	153	1,9
Австралія	150	2,2
Велика Британія	144	2,7
США	118	4,2
Польща	114	4,4
Перу	91	5,7
Болівія	88	5,7
Ангола	77	6,3
Пакистан	48	7,5
Україна	35	7,8
Китай	3	9,4

* Джерело: побудовано автором за даними [1, 5, 14, 31]

Гол. Бухгалтер	_____					Іваненко І.В.	

Продовження Додатку Е

Штатний розпис на 2022 р.

<u>ТОВ "АРСЕНАЛ АГРО"</u>							
ПОГОДЖЕНО:				ЗАТВЕРДЖУЮ:			
				штат у кількості 10,5 од.			
				з місячним фондом заробітної плати 153 450,00 грн.			
Директор:				Головний бухгалтер:			
Саміленко Є.Є. _____				Іваненко І.В. _____			
<u>28.01.2022 року</u>							
(дата)							

ШТАТНИЙ РОЗПИС на 2022 р.

№ з/п	Посада	Код класифікатора професій ДК 003-95	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Директор	1210.1	1,0	20 500,00	20 500,00
2	Директор комерційний	1233	1,0	20 000,00	20 000,00

3	Директор фінансовий	1231	1,0	20 000,00	20 000,00	
4	Головний бухгалтер	1231	1,0	20 100,00	20 100,00	
5	Бухгалтер	3433	1,0	17 100,00	17 100,00	
4	Менеджер зі збуту	1475.4	4,0	18 000,00	72 000,00	
6	Логіст	2419.2	1,0	15 000,00	15 000,00	
			10,0		184 700,00	

Продовження Додатку Е

Штатний розпис на 2023 р.

ТОВ "АРСЕНАЛ АГРО"			ЗАТВЕРДЖУЮ			
Код ЄДРПОУ: 37546935			Штат в кількості 9,25 штатних одиниць			
			з місячним фондом заробітної плати			
			Двісті дев'ятнадцять тисяч п'ятсот десять гривень 00 коп. (219 500 ,00)			
			_____ Саміленко Є.Є.			
			01.07.2023 р.			
ШТАТНИЙ РОЗПИС						
НА 2023 РІК						
Вводиться в дію з 01.07.2023						

Розділ I. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(осіб (у цілих числах))	
		Усього	У т.ч. жінки
A	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020		
Кількість звільнених штатних працівників	3040		
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	20	2
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(у цілих числах)	
		Люд.год	Осіб
A	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	тис.грн (з одним десятковим знаком)
		Усього
A	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	551,1
Фонд основної заробітної плати	5020	473,2
Фонд додаткової заробітної плати	5030	77,9
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	-
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	62,6
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	15,3

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
A	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	2	75,0	953
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030		-	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

Продовження додатку Є

Продовження додатку Є

Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2021 р.

(у звітні за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	-

Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,
що не входять до складу фонду оплати праці
за 2020 р.

(у звітні за I квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис.грн (із одним десятковим знаком)	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис.грн (із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис.грн (із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис.грн (із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис.грн (із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис.грн (із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9060	-
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб (у цілих числах)	9070	

Боярчук Ю.І

(ПІБ)

Місце підпису керівника (власника) та/або осіб,
відповідальних за достовірність наданої інформації

телефон: 650158

електронна пошта: nikola@ic.km.ua

Продовження додатку Є

Звіт з праці за 2022 р.

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 2 1 3 3 6 6 1 0

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>Звіт із праці
за IV Квартал 2022 р.
(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
25 червня 2021 р. № 135

Респондент:

Найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю "Хмельницькіфокон"Місцезнаходження (юридична адреса): вул.Героїв Майдану, буд. 40, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

вул.Героїв Майдану, буд. 40, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до:

Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць
та територій територіальних громад (КАТОТТГ)

U A 6 8 0 4 0 4 7 0 0 1 0 0 9 6 6 1 3

Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального
устрою України (КОАТУУ)

6 8 1 0 1 0 0 0 0 0

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Номер структурного підрозділу

 1

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності структурного підрозділу Діяльність у сфері провідного електров'язку

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу

6 1 . 1 0

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Продовження додатку Є

Розділ I. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	осіб (у цілих числах)	
		Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020		
Кількість звільнених штатних працівників	3040	1	
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	18	2
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(у цілих числах)	
		Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	56	1
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові виходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	тис.грн (з одним десятковим знаком)	
		Усього	
А	Б	1	
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	684,9	
Фонд основної заробітної плати	5020	465,5	
Фонд додаткової заробітної плати	5030	219,4	
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	-	
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	203,2	
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-	
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-	
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-	
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-	
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-	
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	16,2	

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	2	85,7	1005
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030		-	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

Продовження додатку Є

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2022 р.**
(у тис. грн за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	-

**Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,
що не входять до складу фонду оплати праці
за 2021 р.**
(у тис. грн за I квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці <i>(сума рядків з 9020 до 9060), тис.грн</i> <i>(із одним десятковим знаком)</i>	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9060	-
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб <i>(у цілих числах)</i>	9070	

Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

Юрій Боярчук
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

телефон: 650158

електронна пошта: nikola@ic.km.ua

Продовження Додатку Є

Звіт з праці за 2023 р.

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 2 1 3 3 6 6 1 0

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується
статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>Звіт із праці
за IV Квартал 2023 р.
(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
12 травня 2022 р. № 87
(зі змінами, внесеними наказом Держстату
від 10 листопада 2022 р. № 279)

Респондент:

Найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю "Хмельницькіфокон"

Місцезнаходження (юридична адреса): вул. Героїв Майдану, буд. 40, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):
вул. Героїв Майдану, буд. 40, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ) за адресою здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності

UA68040470010096613

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Номер структурного підрозділу

 1

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності структурного підрозділу Діяльність у сфері провідного електроні/зку

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу

61.10

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Продовження додатку Є

Розділ I. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	осіб (у цілих числах)	
		Усього	У т.ч. жінки
A	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020		
Кількість звільнених штатних працівників	3040		
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	19	3
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(у цілих числах)	
		Люд.год	Осіб
A	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	тис.грн (з одним десятковим знаком)
		Усього
A	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	810,8
Фонд основної заробітної плати	5020	499,5
Фонд додаткової заробітної плати	5030	311,3
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	-
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	297,3
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	14,0

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людиногод (у цілих числах)
A	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	3	135,0	1468
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030		-	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

Продовження додатку Є

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2023 р.**
(у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	20
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	6 700.00
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	-

Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

Юрій Боячук

(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

телефон: 650158

електронна пошта: nikola@ic.km.ua

ДОДАТОК Ж

Статут ТОВ «Арсенал Агро»

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
рішенням єдиного учасника
ТОВ «АРСЕНАЛ АГРО»
Протокол № _____
від 10 грудня 2021 року

С Т А Т У Т
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АРСЕНАЛ АГРО»

ідентифікаційний код 37546935

2021 рік
місто Житомир

СТАТТЯ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Статут визначає організаційні, правові і економічні основи діяльності **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРСЕНАЛ АГРО»** (далі - Товариство).

1.2. Найменування Товариства :

повне:

українською мовою - **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРСЕНАЛ АГРО»**;

російською – **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АРСЕНАЛ АГРО»**;

англійською – **LIMITED LIABILITY COMPANY «ARSENAL AGRO»**;

скорочене :

українською мовою - **ТОВ «АРСЕНАЛ АГРО»**;

російською – **ООО «АРСЕНАЛ АГРО»**;

англійською – **«ARSENAL AGRO» LLC**.

1.3. Учасником Товариства є громадянин України Саміленко Євгеній Євгенійович, що проживає за адресою: 10005, м. Житомир, вул. Чуднівська, буд. 100, кв. 153, паспорт серії ВМ № 379330 виданий Ружинським РВ УМВС України в Житомирській області 29.08.1997р., РНОКПП 2418102894.

1.4. За рішенням учасників, до складу учасників товариства може бути введено інших учасників в порядку, визначеному чинним законодавством та цим статутом. В такому випадку, учасники об'єднують у Товаристві свою підприємницьку діяльність та частку власного майна, коштів, інших цінностей, розмір та вартість яких визначається Статутом.

1.5. Товариство керується в своїй діяльності Конституцією України та Законами України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", Цивільним та Господарським кодексами України, іншими законодавчими актами України, а також цим Статутом.

1.6. Товариство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації та внесення інформації в Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Товариство має відокремлене майно і самостійний баланс, круглу печатку зі своїм найменуванням, інші печатки, штампи фірмовий знак, фірмові бланки, торгову марку, інші реквізити, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків.

1.7. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями усім майном, що йому належить на праві власності .

1.8. Учасники (учасник) не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, в межах вартості своїх вкладів. Учасники (учасник), які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства також і в межах невнесеної частини вкладу кожного з Учасників (Учасника).

1.9. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями окремих учасників (Учасника).

1.10. Держава, її органи і установи, не несуть відповідальності за зобов'язаннями Товариства, як і Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, її органів і установ.

1.11. Товариство має право від свого імені вчиняти правочини, зокрема укладати будь-які угоди, в тому числі договори, передбачені чинним законодавством, а також договори, які не передбачені чинним законодавством, але не суперечать йому ; зокрема, але не виключно : договори купівлі-продажу, міни, оренди, підряду, позики, перевезення, страхування, доручення, дарування, комісії, зберігання, спільної діяльності та інші юридичні акти, а також брати участь у торгах, аукціонах, виставках, організувати їх, надавати гарантії, набувати майнові і особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському суді, інших судах, міжнародному арбітражі.

Угоди, укладені від імені Товариства до моменту його державної реєстрації, визнаються такими, що укладені з Товариством, за умови подальшого схвалення їх Товариством.

1.12. Товариство є учасником зовнішньоекономічної діяльності та має право здійснювати її в порядку, визначеному законом .

1.13. Товариство діє на основі повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, самостійно визначає свою організаційну структуру , планує свою діяльність та визначає її напрямки, самостійно визначає розміри, форму та порядок оплати праці, встановлює правила внутрішнього трудового розпорядку, тощо.

1.14. Товариство має право виступати засновником чи учасником будь-яких форм підприємств, відкривати представництва, філії та інші структурні підрозділи (майстерні, цехи, ательє, магазини тощо), як на території України, так і за кордоном.

1.15. Місцезнаходження Товариства визначається рішенням Загальних зборів учасників Товариства та зазначається у відомостях про юридичну особу в ЄДР.

СТАТТЯ 2. ЦІЛ ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних потреб в його товарах, роботах , послугах , отримання на цій основі прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності та реалізації соціальних інтересів учасників товариства , його працівників та суспільства.

2.2. Предметом діяльності Товариства є здійснення виробничої, маркетингової, наукової, торговельної, посередницької, орендної, лізингової діяльності, а також виконання робіт та надання послуг українським та іноземним юридичним і фізичним особам.

2.3. Відповідно до мети своєї діяльності , Товариство має право здійснювати будь-які види діяльності, не заборонені чинним законодавством України

2.4. Види діяльності, які потребують спеціального дозволу (ліцензії), здійснюються товариством у порядку, встановленому законодавством після отримання ліцензії.

СТАТТЯ 3. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА ТА ВИХОДУ З НЬОГО

3.1. Учасники (учасник) Товариства особисто або через своїх представників мають право:

1) брати участь в управлінні Товариством в порядку, визначеному цим Статутом, займатив товаристві посаду, в т.ч. бути призначеним зборами учасників на керівну посаду, крім випадків, встановлених законодавством України;

- 2) брати участь у розподілі прибутку Товариства і одержувати його частину (дивіденди);
- 3) вийти з Товариства у встановленому порядку;
- 4) здійснити відступлення (відчуження) частки у статутному капіталі Товариства у порядку, встановленому законом;
- 5) одержувати інформацію, відомості і дані, про діяльність Товариства, стан його майна, прибутків та збитків, у порядку встановленому цим Статутом;
- 6) вносити пропозиції на розгляд вищого та інших органів Товариства;
- 7) в першочерговому порядку придбавати продукцію (користуватися послугами), що виробляє (надає) або має у власності Товариство;
- 8) одержувати прибуток (його частину), що їм належить, від діяльності Товариства продукцією (послугами), яку виробляє (надає) або має у власності Товариство.

Учасники (учасник) можуть також мати інші права, встановлені цим Статутом та законом.

3.2. Учасники (учасник) зобов'язані:

- 1) додержуватися цього Статуту та виконувати рішення загальних зборів;
- 2) виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі ті, що пов'язані з майновою участю, а також робити вклади у розмірі, з порядку та засобами, що передбачені цим Статутом;
- 3) брати участь у загальних зборах учасників і бути присутнім на них особисто або через свого представника;
- 4) не розголошувати комерційну таємницю і конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.

Учасники (учасник) можуть також мати інші обов'язки, встановлені цим Статутом та законом.

3.3. Вступ фізичної та /або юридичної особи до товариства, здійснюється на підставі письмової заяви такої особи зборам учасників. У заяві особа вказує про розмір та склад свого внеску до статутного капіталу товариства. Заяву розглядають найближчі загальні збори учасників товариства, які приймають рішення про результати її розгляду. У випадку прийняття позитивного рішення, між товариством та особою може підписуватися договір про порядок та умови вступу особи до товариства, в якому визначається розмір та склад вкладу, а також строки його внесення. Якщо договір укладався, то після виконання його умов, загальні збори приймають рішення про збільшення статутного капіталу, про визначення долей (часток учасників) та про внесення змін до статуту товариства. В іншому разі, рішення про вступ учасника до товариства та про збільшення статутного капіталу, про розподіл долей учасників, в т.ч. тих, які вступили, приймається зборами учасників. Особа стає носієм корпоративних прав (учасником товариства) з моменту вступу до господарського товариства.

3.4. Учасник Товариства може за згодою решти учасників продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) одному або декільком учасникам Товариства або третій особі.

3.5. Учасники (учасник) Товариства користуються переважним правом придбання частки (її частини) учасника, який її уступив, пропорційно їх часткам у статутному капіталі Товариства або в іншому погодженому між ними розмірі.

3.6. При відступленні (передачі) частки (її частини) третій особі, відбувається одночасно перехід до неї всіх прав та обов'язків, що належали учаснику, який уступив її повністю або частково та вважається таким, що втратив такі права з моменту відступлення частки.

3.7. Частка учасника може бути придбана самим Товариством. У цьому випадку, воно зобов'язане реалізувати її іншим учасникам або третім особам в строк не більш, ніж один рік. На протязі цього періоду розподіл прибутку, а також голосування та визначення кворуму у вищому органі Товариства проводиться без врахування придбаної Товариством частки.

3.8. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з товариства у будь-який час без згоди інших учасників.

Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з товариства за згодою інших учасників.

Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви.

Якщо для виходу учасника необхідна згода інших учасників товариства, він може вийти з товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою.

Учасник вважається таким, що вийшов з товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Вихід учасника з товариства, внаслідок якого у товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.

Не пізніше 30 днів з дня, коли товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви у порядку, передбаченому Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань".

Товариство зобов'язане протягом одного року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки.

Вартість частки учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників товариства пропорційно до розміру частки такого учасника.

За погодженням учасника товариства, який вийшов, та товариства зобов'язання зі сплати грошових коштів може бути замінено зобов'язанням із передачі іншого майна.

Товариство виплачує учаснику, який вийшов з товариства, вартість його частки або передає майно лише пропорційно до розміру оплаченої частини частки такого учасника.

Товариство зобов'язане надавати учаснику, який вийшов з товариства, доступ до документів фінансової звітності, інших документів, необхідних для визначення вартості його частки.

3.9. Учасник Товариства, який систематично не виконує правочинних рішень зборів Учасників або порушує обов'язки, або перешкоджає своїми діями досягненню цілей Товариства, може бути виключений з Товариства на основі рішення, за яке проголосували Учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів Учасників Товариства. При цьому цей Учасник (його представник) у голосуванні участі не бере.

У разі прийняття загальними зборами учасників рішення про виключення учасника з товариства, не пізніше 30 днів з дня прийняття такого рішення товариство зобов'язане повідомити колишньому учаснику (його спадкоємцю, правонаступнику) вартість його частки. Вартість частки визначається станом на день, що передував дню прийняття загальними зборами учасників рішення про виключення учасника з товариства.

3.10. Учасник, який не виконав правочинних рішень зборів Учасників або порушив обов'язки, звільняється від відповідальності, якщо доведе, що невиконання відбулося у зв'язку з форс-мажорними обставинами, які виникли щодо цього Учасника (стихійні лиха, хворобу, війни чи воєнні дії та інші обставини).

3.11. Спори, що виникають у зв'язку з виходом або виключенням Учасника із Товариства, у тому числі спори щодо порядку визначення частки у статутному капіталі, її розміру і строків виплати, вирішуються судом.

СТАТТЯ 4. МАЙНО ТА ВЛАСНІСТЬ ТОВАРИСТВА

4.1. Майно Товариства становлять основні фонди та обігові кошти, земля, а також інші цінності, вартість яких відображена у самостійному балансі Товариства.

4.2. Товариство є власником:

- 1) майна, землі та коштів, переданих йому Учасниками (Учасником) у власність;
- 2) продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності;
- 3) одержаних доходів, землі, а також іншого майна, набутого на підставах, не заборонених ЧЗУ.

4.3. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства, або передане йому в користування, несе Товариство, якщо інше не передбачено договором, по якому дане майно передано Товариству.

4.4. Товариство здійснює щодо свого майна всі права власності.

4.5. Джерелами формування майна Товариства є:

- 1) вклади учасників (учасника);
- 2) доходи від реалізації продукції, робіт, послуг;
- 3) доходи від випуску цінних паперів;
- 4) інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

4.6. Грошові кошти Товариства зберігаються на поточному та інших рахунках в установах банків та використовуються ним самостійно.

4.6. Частина майна Товариства може бути передана його підприємствам, філіям, представництвам та відокремленим структурним підрозділам Товариства на умовах, визначених Товариством.

СТАТТЯ 5. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ. ФОНДИ ТОВАРИСТВА

- 5.1. Статутний капітал Товариства складається з вартості вкладів його учасників . Розмір статутного капіталу товариства становить **10 000,00 (десять тисяч)** гривень. Учасник товариства **Саміленко Євгеній Євгенійович** володіє часткою у статутному капіталі у розмірі 10000,00 грн., що становить 100 (сто) % статутного капіталу.
- 5.2. Статутний капітал Товариства формується (утворюється) учасниками за рахунок внесення грошових коштів та/або передачі майна в розмірі , визначеному статутом. Розмір та склад внеску учасника визначається рішенням загальних зборів учасників. Вартість вкладу кожного учасника товариства повинна бути не менше номінальної вартості його частки.
- 5.3. Вкладами до статутного капіталу Товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено законом. Грошова оцінка майнового вкладу учасника Товариства здійснюється рішенням зборів учасників за їх одностайною згодою, а у випадках, встановлених законом, вона підлягає незалежній експертній перевірці. Вклади учасників , в т.ч. додаткові, здійснюються ними на підставі рішення загальних зборів , шляхом передачі майна товариству за актом приймання-передачі та/або перерахування безготівкових коштів на рахунок товариства з відповідним формулюванням платежу.
- 5.4. Товариство може змінювати розмір статутного капіталу за рішенням зборів учасників. Збільшення статутного капіталу допускається після внесення усіма учасниками вкладів у повному обсязі та здійснюється в порядку , визначеному законом. Зменшення статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, його кредиторів , визначених законом. .
- 5.5. В Товаристві створюється резервний фонд в розмірі 25 (двадцять п'ять) % Статутного капіталу. Резервний капітал формується шляхом щорічних відрахувань до резервного фонду в розмірі не менше 5 (п'яти) % від суми чистого прибутку Товариства до досягнення ним величини, визначеної статутом .
- 5.6. В Товаристві можуть утворюватися і інші фонди. Склад, призначення, розміри, джерела утворення та порядок використання фондів визначається зборами учасників Товариства. Кошти фондів знаходяться у повному розпорядженні Товариства.

СТАТТЯ 6. ПРИБУТОК ТА ЗБИТКИ ТОВАРИСТВА, ПОРЯДОК РОЗПОДІЛУ. ДИВІДЕНДИ

- 6.1. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці згідно законодавства.
- 6.2. З балансового прибутку Товариства здійснюються всі необхідні виплати згідно чинної в Україні системи бухгалтерського обліку та вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджетів.
- 6.3. Чистий прибуток, одержаний після наведених вище розрахунків залишається у повному розпорядженні Товариства.
- 6.4. Розподіл чистого прибутку здійснюється в порядку , визначеному рішенням зборів учасників. Виплата дивідендів здійснюється за рахунок чистого прибутку товариства особам, які були учасниками товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів, пропорційно до розміру їхніх часток. Товариство не має права виплачувати дивіденди учаснику, який повністю або частково не вніс свій вклад.
- 6.5. Товариство виплачує дивіденди грошовими коштами, якщо інше не встановлено одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства.
- 6.6. Дивіденди можуть виплачуватися за будь-який період, що є кратним календарному місяцю, якщо інше не передбачено рішенням зборів учасників товариства. Виплата дивідендів здійснюється у строк, що не перевищує два місяці з дня прийняття рішення про їх виплату, якщо інший строк не встановлений рішенням загальних зборів учасників.
- 6.7. Посадові особи товариства, винні у введенні в оману учасників товариства щодо його фінансового стану, зокрема шляхом подання (включення) недостовірної інформації до документів товариства, що призвело до здійснення неправомірних виплат, несуть разом з учасниками солідарну відповідальність за зобов'язанням щодо повернення виплат товариству.
- 6.8. Збитки, яких зазнало Товариство при здійсненні господарської діяльності, покриваються за рахунок прибутку відповідного періоду, за рахунок нерозподіленого прибутку минулих періодів, за рахунок інших фондів Товариства, у тому числі коштів резервного фонду, а у випадку їх недостатності – за рахунок продажу майна товариства .
- 6.9. За рішенням зборів учасників, частина чистого прибутку Товариства може бути спрямована у фонд заохочення та може бути виплачена членам трудового колективу відповідно до чинного законодавства .

СТАТТЯ 7. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРИСТВА, ЇХ СКЛАД ТА КОМПЕТЕНЦІЯ

7.1. Органами управління Товариства є:

- 1) вищий орган - Загальні збори учасників ;
- 2) виконавчий орган –директор ;
- 3) наглядова рада (у разі утворення рішенням зборів учасників товариства).

7.2. Посадовими особами Товариства є:

- 1) директор ;
- 2) члени наглядової ради (у випадку її утворення) .

7.3. **Загальні Збори учасників .**

7.3.1. Загальні Збори Учасників складаються з учасників Товариства або призначених ними представників. Учасники (учасник) мають на зборах кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у Статутному капіталі Товариства.

Загальні Збори Учасників Товариства обирають Голову зборів Товариства., який веде збори та підписує протокол зборів . За рішенням зборів протокол може підписати інша особа або кілька осіб.

7.3.2. Загальні збори учасників передбачають спільну присутність учасників товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного або можуть проводитися у режимі відеоконференції, що дозволяє бачити та чути всіх учасників загальних зборів учасників одночасно.

7.3.3. До виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності товариства;
- 2) внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;
- 3) зміна розміру статутного капіталу товариства;
- 4) затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;
- 5) перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених цим Законом;
- 6) обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства;
- 7) обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу , встановлення розміру винагороди директора, членів виконавчого органу товариства;
- 8) визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;
- 9) створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;
- 10) прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;
- 11) затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- 12) розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
- 13) прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;
- 14) прийняття інших рішень, віднесених цим Законом до компетенції загальних зборів учасників.

Рішення загальних зборів учасників приймаються відкритим голосуванням, якщо інше не передбачено рішення учасників.

Рішення з питань, передбачених пунктами 2, 3, 13 цього пункту приймаються трьома чвертями голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

Рішення загальних зборів учасників з питань, передбачених пунктами 4, 5, 9, 10 цього пункту приймаються одностайно всіма учасниками товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

Рішення загальних зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань

7.3.4. Рішення загальних зборів оформлюються у вигляді протоколів. Загальні Збори Учасників Товариства, як правило, вирішують питання на своїх засіданнях. У випадках, зазначених процедурою , допускається прийняття рішення шляхом опитування. При цьому проект рішення розсилається учасникам, які повинні письмово сповістити про свою позицію. При цьому проект рішення розсилається учасникам, які повинні письмово сповістити про свою позицію.

7.3.5. Голова зборів Товариства організує ведення протоколів зборів Товариства. Книга протоколів має бути в будь-який час надана учасникам Товариства. На їх вимогу повинні видаватися засвідчені витяги з книги протоколів. Протокол загальних зборів підписується головою зборів , іншою уповноваженою ними особою чи особами. Кожен з учасників має право підписати протокол зборів Товариства.

7.3.6. Загальні збори учасників скликаються у випадках, передбачених Законом або статутом товариства, а також:

- 1) з ініціативи виконавчого органу товариства;
- 2) на вимогу наглядової ради товариства (у випадку її створення) ;
- 3) на вимогу учасника або учасників товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства.

7.3.7. Річні загальні збори учасників скликаються протягом шести місяців наступного за звітним року, якщо інше не встановлено законом. До порядку денного річних загальних зборів учасників обов'язково вносяться питання про розподіл чистого прибутку товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

7.3.8. Позачергові Загальні Збори Учасників Товариства скликаються при наявності наступних обставин; у разі неплатоспроможності Товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо цього потребують інтереси Товариства в цілому, зокрема, якщо виникає загроза значного скорочення статутного капіталу та в інших випадках, визначених законом.

7.3.9. Про проведення Загальних Зборів учасників товариства учасники повідомляються особисто письмовим повідомленням на адресу за місцем проживання місцезнаходження Учасника або цінним листом з описом вкладення повідомленням про вручення, або електронним повідомленням на його електронну адресу, або SMS повідомленням на відомий номер телефону учасника з обов'язковим зазначенням в такому повідомлення часу і місця проведення зборів, порядку денного зборів та місця й часу для ознайомлення з документами, внесеними до порядку денного.

Повідомлення й оголошення повинні бути зроблені не менш як за 30 днів до скликання Загальних зборів учасників Товариства.

7.3.10. Не пізніше як за 7 днів до скликання загальних зборів учасникам товариства повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного зборів.

З питань, не включених до порядку денного, рішення можуть прийматися тільки за згодою всіх учасників, присутніх на зборах.

7.3.11. На загальних зборах учасників, що проводяться за безпосередньою участю учасників, ведеться протокол, у якому фіксуються перебіг загальних зборів учасників та прийняті рішення. Протокол підписує голова загальних зборів учасників або інша уповноважена зборами особа. Кожен учасник товариства, який взяв участь у загальних зборах учасників, може підписати протокол.

7.3.12. Учасник товариства може взяти участь у загальних зборах учасників шляхом надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у письмовій формі (заочне голосування). Справжність підпису учасника товариства на такому документі засвідчується нотаріально.

Голос учасника товариства зраховується до результатів голосування з кожного окремого питання, якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення з питання порядку денного. Такий документ долучається до протоколу загальних зборів учасників та зберігається разом із ним.

7.3.13. У товаристві, що має одного учасника, рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником товариства одноособово та оформлюються письмовим рішенням такого учасника.

7.4. Виконавчий орган.

7.4.1. Управління поточною діяльністю Товариства здійснює Директор. Директор є виконавчим органом, підзвітний загальним зборам учасників і організує виконання їх рішень. З директором може укладатися відповідний договір або контракт, який підписується від імені Товариства уповноваженою зборами учасників особою.

7.4.2. Директор не має права приймати рішення з питань, які згідно закону та цього статуту віднесені до компетенції зборів учасників Товариства та не вправі приймати рішення, обов'язкові для учасників Товариства.

7.4.3. Директор своїм наказом призначає заступника директора Товариства (у разі введення такої одиниці штатним розписом).

7.4.5. Директора може бути звільнено з посади достроково з підстав, передбачених законодавством та контрактом (у разі його укладення) чи відсторонено від виконання обов'язків лише шляхом обрання нового директора або тимчасово виконувача його обов'язків.

7.4.6. Порядок вчинення дій щодо управління діяльністю товариства.

7.4.6.1. Директор у межах своєї компетенції:

а) без доручення діє від імені Товариства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, в стосунках з будь-якими українськими та іноземними юридичними та фізичними особами, формує адміністрацію Товариства і вирішує питання його поточної діяльності;

б) здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю Товариства в межах повноважень та прав, наданих йому законом та цим Статутом;

в) вчиняє правочини, укладає від імені Товариства договори (угоди, контракти), зовнішньоекономічні договори, договори про відчуження (як оплатного, так і безоплатного) майна Товариства, договори на отримання або надання кредитів чи позик, договори про заставу майна (майнових прав, цінних паперів) Товариства, договори про поруку Товариства за третіх осіб;

г) розпоряджається коштами товариства в межах, визначених Загальними зборами Учасників, установчими документами Товариства;

д) відкриває рахунки та має право першого підпису банківських документів, вчиняє правочини, укладає та підписує від імені Товариства господарські та інші договори (угоди, контракти), виступає розпорядником коштів товариства;

ж) видає довіреності на право вчинення дій від імені Товариства та представництво його інтересів;

з) організовує виконання рішень зборів Учасників;

д) скликає та організовує проведення засідань з участю директора Товариства;

є) видає накази, інструкції та інші акти з питань, що входять до його компетенції;

к) призначає та звільняє посадових осіб Товариства, його працівників, затверджує штатний розпис товариства, заохочує працівників, накладає дисциплінарні стягнення;

л) визначає сферу компетенції, права і відповідальність працівників Товариства;

м) виконує інші функції, необхідні для забезпечення організації роботи та діяльності Товариства;

н) вирішує всі інші питання діяльності Товариства, за винятком тих, вирішення яких віднесено цим Статутом чи Загальними зборами Учасників Товариства до виключної компетенції інших органів Товариства.

7.4.7. Директор може обиратися як із числа учасників товариства, так призначатися із числа інших осіб, які перебувають з Товариством у трудових відносинах.

7.4.8. Директор має право призначати керівників за напрямками діяльності, керівників структурних підрозділів та відокремлених підрозділів та надавати їм повноваження згідно Статуту, а також може надати право підпису фінансово-банківських документів.

7.5. Наглядова рада товариства .

7.5.1. За рішенням загальних зборів учасників, в товаристві може утворюватись наглядова рада.

7.5.2. Наглядова рада, у випадку її утворення, в межах компетенції, визначеної рішенням учасників про її створення, контролює та регулює діяльність виконавчого органу товариства. Зокрема, до компетенції наглядової ради може бути віднесено обрання виконавчого органу товариства, зупинення та припинення його повноважень, встановлення розміру винагороди виконавчого органу товариства.

7.5.3. Порядок діяльності наглядової ради, її компетенція, кількість членів і порядок їх обрання, у тому числі незалежних членів наглядової ради, розмір винагороди членів наглядової ради, а також порядок обрання та припинення їхніх повноважень визначаються рішенням зборів учасників про утворення наглядової ради.

7.5.4. Наглядовій раді товариства рішенням зборів можуть бути делеговані повноваження загальних зборів учасників, крім віднесених до виключної компетенції загальних зборів учасників.

СТАТТЯ 8. КОНТРОЛЬ ТА РЕВІЗІЯ

8.1. Перевірка фінансової діяльності Товариства здійснюється державними податковими органами у межах їх компетенції, ревізійними органами Товариства, утвореними за рішенням загальних зборів та аудиторськими організаціями.

8.2. Перевірка (ревізія) діяльності дирекції (генерального директора) Товариства здійснюється може здійснюватись незалежним аудитором за дорученням зборів учасників . Перевірки не повинні порушувати нормального режиму роботи Товариства.

8.3. На вимогу осіб, які здійснюють перевірку діяльності товариства , виконавчим органом товариства , іншими посадовими особами товариства , повинні бути надані всі документи, які стосуються предмета перевірки.

СТАТТЯ 9. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ І ЙОГО СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ

9.1. Усі громадяни, які своєю працею беруть участь в діяльності Товариства на основі трудового договору (контракту або угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Товариством, складають трудовий колектив Товариства.

9.2. Трудовий колектив Товариства:

- 1) розглядає і затверджує проект колективного договору;
- 2) бере участь у матеріальному і моральному стимулюванні продуктивної праці, заохочує винахідницьку і раціоналізаторську діяльність.

9.3. Повноваження трудового колективу Товариства реалізуються загальними зборами трудового колективу та їх виборним органом.

9.4. Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя і здоров'я, відпочинку, гарантії обов'язкового соціального та медичного страхування членів трудового колективу Товариства, вирішуються згідно цього Статуту, колективного договору та чинного законодавства.

9.5. Товариство забезпечує для своїх працівників безпечні та нешкідливі умови праці, може здійснювати підготовку та перепідготовку працівників, їх професійне навчання та підвищення кваліфікації.

9.6. Товариство має право за рахунок власних коштів згідно колективного договору встановлювати додаткові порівняно з законодавством трудові і соціально-побутові пільги для своїх працівників або їх окремих категорій.

9.7. Товариство може матеріально заохочувати працівників медичних, дитячих, культурно-освітніх, учбових і спортивних закладів, організацій громадського харчування та організацій, що обслуговують трудовий колектив і не входять до його складу.

9.8. Всі працівники та посадові особи Товариства зобов'язані зберігати комерційну таємницю з питань діяльності Товариства.

СТАТТЯ 10. ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ ТОВАРИСТВА

10.1. Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, подає фінансову, статистичну звітність в установленому обсязі у відповідні державні органи в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

СТАТТЯ 11. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

11.1. Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України. В зовнішньоекономічній діяльності Товариство має право здійснювати будь-які види експортно- імпорتنних операцій, які відповідають предмету та видам діяльності товариства .

11.2. Товариство має право відкривати за межами України свої представництва та інші відокремлені підрозділи, утримання яких здійснюється за кошти Товариства.

11.3. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності у відповідності з діючим законодавством.

СТАТТЯ 12. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

12.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) або ліквідації.

12.2. Реорганізація Товариства здійснюється за рішенням зборів учасників (учасника) Товариства.

При реорганізації Товариства вся сукупність прав та обов'язків Товариства переходить до його правонаступників.

12.3. Товариство ліквідується: за рішенням зборів учасників (учасника) Товариства, у тому числі у зв'язку зі спливом строку, на який товариство було створене, а також за рішенням суду - у випадках, встановлених законом.

СТАТТЯ 13. ЛІКВІДАЦІЙНА КОМІСІЯ

13.1. Ліквідація Товариства проводиться призначеною зборами учасників ліквідаційною комісією, а у випадках банкрутства та припинення діяльності товариства за рішенням суду - ліквідаційною комісією, що призначається цим органом.

13.2. З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства.

13.3. Ліквідаційна комісія у триденний строк з моменту її призначення публікує інформацію Товариства в одному з офіційних органів преси із зазначенням строку подачі кредиторам своїх претензій, оцінює наявне майно Товариства (за погодженням суми оцінки загальними зборами учасників (учасника) товариства), виявляє його дебіторів і кредиторів та розраховується з ними, вживає заходів щодо оплати боргів Товариства третім особам, складає ліквідаційний баланс та подає його зборам Учасників або органу, що призначив ліквідаційну комісію.

13.4. Ліквідація Товариства здійснюється в порядку, визначеному чинним законодавством України.

СТАТТЯ 14. РОЗПОДІЛ КОШТІВ ТОВАРИСТВА ПРИ ЙОГО ЛІКВІДАЦІЇ

14.1. Грошові кошти, що належать Товариству, включаючи виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків по оплаті праці робітників, які працюють на умовах найму та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, власниками облігацій та іншими кредиторами, розподіляються між учасниками пропорційно їхнім часткам у статутному капіталі Товариства у шестимісячний строк після опублікування інформації про ліквідацію Товариства.

14.2. Майно, яке передане Товариству Учасником у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

14.3. Ліквідація вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

14.4. Всі спори щодо виплати заборгованості Товариства, розподілу майна та коштів між Учасниками Товариства, регулюються нормами чинного законодавства та вирішуються судом в порядку, визначеному процесуальним законом..

СТАТТЯ 15. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ

15.1. Цей Статут набуває чинності з дати його державної реєстрації.

15.2. Зміни та доповнення до Статуту приймаються на загальних зборах учасників товариства та оформляються у вигляді документа (статуту) в новій редакції .

15.3. Статут, після його затвердження вищим органом товариства, підписується учасником (учасниками) або уповноваженими ними особами, чи за рішенням загальних зборів – уповноваженою ними особою. Справжність підписів осіб на статуті товариства, підлягає нотаріальному засвідченню відповідно до чинного законодавства.

ПІДПИС ЄДИНОГО УЧАСНИКА ТОВАРИСТВА: