

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування**

доц.  Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 16 ” 06 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності
системи управління»**

Здобувач вищої освіти:



Артем ГОНЧАРЕНКО

**Керівник
кваліфікаційної роботи**



проф., д.е.н., Марія МАХСМА

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО
Гарант освітньо-професійної
програми


_____ Ірина АГЄЄВА
« 24 » _____ жовтня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування


_____ Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 28 » _____ жовтня 2024р.

ЗАВДАННЯ на дипломну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Гончаренко Артем Володимирович _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління»

керівник роботи _____ ,
_____ ,
професор _____ ,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від « 21 » жовтня 2024р. № 493-С _____

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 13 червня 2025 р. _____

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність «ТОВ «Кернел-Трейд», інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади мотивації персоналу в системі управління підприємством

Розділ 2. Аналіз і напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 17 таблиці, 6 рисунків

6. Дата видачі завдання 28.10.24 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	30.10.24р.	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади мотивації персоналу в системі управління підприємством	25.04.25р.	
3	Розділ 2. Аналіз і напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	27.05.25р.	
4	Висновки, список використаних джерел	12.06.25р.	
5	Перевірка на плагіат	14.06.25р.	

Здобувач вищої освіти



Артем ГОНЧАРЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи



Марія МАХСМА

РЕФЕРАТ

Тема : Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 57 с., у тому числі 17 таблиць, 5 рисунків.

Мета роботи. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» як фактору підвищення ефективності системи управління.

Завданнями дослідження є:

- визначити сутність мотивації персоналу як управлінського інструменту;
- охарактеризувати основні теорії мотивації праці;
- дослідити методи оцінки ефективності мотивації персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел-Трейд»;
- проаналізувати діючу систему мотивації персоналу підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є соціально-економічні особливості формування та вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Кернел-Трейд».

Методи дослідження. Аналіз, синтез, узагальнення, економіко-статистичний метод, графічний метод, абстрактно-логічний метод.

Перший розділ присвячений теоретичним засадам мотивації персоналу, включаючи її сутність, основні теорії та методи оцінки ефективності.

Другий розділ охоплює аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», оцінку діючої системи мотивації та розробку практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Ключові слова: мотивація, персонал, система управління, матеріальне стимулювання, нефінансова мотивація, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
1.1 Сутність мотивації персоналу як управлінського інструменту	11
1.2 Основні теорії до формування мотивації праці	15
1.3 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»	23
2.2 Оцінка діючої системи мотивації персоналу підприємства	37
2.3 Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації підприємства	49
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та швидкими змінами економічного середовища, вимагають від підприємств ефективного управління людськими ресурсами. Мотивація персоналу є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, залученості працівників та досягнення стратегічних цілей організації.

Недостатній рівень мотивації може призводити до зниження ефективності роботи, високої плинності кадрів та втрати конкурентних позицій підприємства. У зв'язку з цим виникає проблема розробки та вдосконалення системи мотивації, яка б відповідала індивідуальним потребам працівників і стратегічним завданням компанії. Дослідження цієї проблеми є особливо важливим для суб'єктів господарської діяльності, оскільки ефективна мотивація сприяє підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат на підбір персоналу та зміцненню ринкових позицій.

Теоретичним матеріалом дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, А. Колот, С. Цимбалюк, П. Лоуренс, Н. Норія та інші. Однак практичне застосування теоретичних розробок у конкретних організаціях, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, залишається недостатньо дослідженим. Це обґрунтовує необхідність аналізу та вдосконалення мотиваційних механізмів на прикладі підприємства – ТОВ «Кернел-Трейд», яке є лідером агропромислового сектору України.

Актуальність теми зумовлена потребою суб'єктів господарської діяльності в розробці ефективної системи мотивації персоналу для забезпечення високої продуктивності, зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності, що посилюється необхідністю адаптації мотиваційних механізмів до умов воєнного часу, змін ринкової кон'юнктури та впровадження сучасних цифрових технологій в управління персоналом.

Дослідження дозволяє виявити проблемні аспекти діючої системи

мотивації ТОВ «Кернел-Трейд» та запропонувати практичні рекомендації для її вдосконалення, що сприятиме сталому розвитку підприємства.

Мета дослідження полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» як фактору підвищення ефективності системи управління.

Задля досягнення поставленої мети були сформовані наступні завдання:

- 1) визначити сутність мотивації персоналу як управлінського інструменту;
- 2) охарактеризувати основні теорії мотивації праці;
- 3) дослідити методи оцінки ефективності мотивації персоналу;
- 4) надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 5) проаналізувати діючу систему мотивації персоналу підприємства;
- 6) запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Об’єкт дослідження – процеси мотивації персоналу в системі управління підприємством. **Предмет дослідження** – соціально-економічні особливості формування та вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Кернел-Трейд».

Елементи наукової новизни полягають у розробці диференційованого підходу до мотивації різних категорій персоналу ТОВ «Кернел-Трейд», інтеграції ESG-показників у систему KPI, створенні цифрових платформ для автоматизації HR-процесів, а також у запровадженні системи управління конфліктами як інструменту підвищення згуртованості колективу. Запропоновані пропозиції враховують специфіку агропромислового сектору, сучасні виклики воєнного часу та потреби працівників, що забезпечує їхню практичну цінність.

Практичне значення роботи полягає у розробці комплексу організаційно-економічних заходів, які можуть бути впроваджені у діяльність

ТОВ «Кернел-Трейд» для підвищення ефективності управління персоналом. Запропоновані рішення, програма менторства «Кернел-наставництво», платформа «EmployeeVoice», програма «Кращий працівник місяця» та цифрова трансформація HR-процесів, сприятимуть зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості працівників і оптимізації витрат на управління персоналом. Впровадження ESG-показників у мотиваційну систему дозволить підприємству відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку, що підвищить його інвестиційну привабливість.

Для досягнення мети дослідження використано **комплекс методів**, які забезпечують всебічний аналіз мотивації персоналу та розробку практичних рекомендацій. Аналіз і синтез застосовано для визначення сутності мотивації персоналу як управлінського інструменту та систематизації теоретичних підходів до її вивчення.

Метод узагальнення використано для характеристики основних теорій мотивації праці – змістових, процесуальних і сучасних, а також оцінки їхнього практичного значення. Економіко-статистичний метод дозволив проаналізувати фінансові показники ТОВ «Кернел-Трейд» і оцінити динаміку його діяльності.

Психодіагностичне тестування «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна дало змогу ідентифікувати ключові мотиваційні чинники працівників підприємства. Графічний метод використано для наочної візуалізації результатів аналізу системи мотивації, що полегшило інтерпретацію даних. Абстрактно-логічний метод став основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації, забезпечуючи логічно обґрунтовані висновки.

Інформаційне забезпечення дослідження включає праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фінансову та управлінську звітність ТОВ «Кернел-Трейд», статистичні дані, а також результати власного тестування працівників підприємства.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячений теоретичним засадам мотивації персоналу, включаючи її сутність, основні теорії та методи

оцінки ефективності. Другий розділ охоплює аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», оцінку діючої системи мотивації та розробку практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність мотивації персоналу як управлінського інструменту

Управління мотивацією праці на підприємстві є важливим елементом ефективного управління персоналом. Стимулювання працівників сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи та загальному успіху організації.

Мотивація як функція керівництва спрямована на створення у працівників стимулів до праці, заохочення їх працювати з максимальною віддачею, а також розвитку загального трудового потенціалу [2].

Н. А. Лаврук зазначає, що мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, що регулює і спрямовує функціональну діяльність працівників на окремих етапах їхньої поведінки відповідно до професійних знань, здібностей і можливостей досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємства [23, с.112].

В свою чергу Ф. Ш. Урманов стверджує, що мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих та загальних цілей [27, с. 99].

У межах нашого дослідження ми розглядаємо мотивацію персоналу як комплексну систему, тому варто звернути увагу на наступне тлумачення цього поняття. А. М. Колот та С. О. Цимбалюк вважають, що мотивацію слід розглядати з урахуванням трьох аспектів – характеристика психологічного стану людини, що відображає її потреби, інтереси та настанови в певний момент часу і визначає рівень її трудової активності; процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до дій або бездіяльності; сфера професійної та практичної діяльності, що передбачає

розроблення методів і засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення її особистих цілей та цілей організації [12, с. 20].

Сутність функцій мотивації полягає у виявленні потреб працівників, розробці систем винагороди за виконану роботу, застосуванні різних форм оплати праці та використанні стимулів для ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві в цілому [1] (див.табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні завдання мотивації персоналу

№	Завдання
1	Залучення кваліфікованих фахівців та забезпечення їх довготривалого утримання в організації
2	Визнання досягнень працівників з метою стимулювання подальшої ініціативності та творчості
3	Виявлення позитивного ставлення керівництва до високопродуктивної праці
4	Популяризація трудових досягнень провідних працівників
5	Використання різноманітних механізмів заохочення і відзначення професійних заслуг

Джерело: [8]

Система мотивації персоналу, як інструмент підвищення якості праці, має зацікавити керівників підприємств і спонукати працівників до постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікаційного рівня [1]. У практичній діяльності мотивація праці та задоволеність роботою є важливими й необхідними характеристиками кадрового потенціалу підприємства.

Професійна й компетентна оцінка рівня задоволеності працівника своєю роботою необхідна для розроблення стратегічно вивіреної тактики, тому ключову роль відіграє своєчасна та достовірна інформація про потенційні здібності всіх учасників трудового процесу.

Від того, наскільки ефективно сформована система трудової мотивації та наскільки вона відповідає цілям і завданням діяльності підприємства, залежить результативність і якість професійної діяльності працівників.

Мотивацію працівників умовно можна розділити на два типи – фінансову

та нефінансову, або ж непряму [4]. Вкрай важливо ще на етапі прийому працівника на роботу з'ясувати, який тип мотивації для нього є пріоритетним. Таку інформацію менеджер із персоналу або інша відповідальна особа має отримати під час співбесіди з потенційним кандидатом. Якщо кандидат орієнтований виключно на заробіток, очевидно, що для нього ключовою є фінансова мотивація [3].

Натомість, якщо кандидата більше приваблюють такі аспекти, як престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, або можливості для навчання, то для нього переважає нефінансова мотивація. Безумовно, працівник, якого цікавить лише фінансова складова, ймовірно, проявлятиме меншу лояльність до компанії порівняно з тим, для кого важливі й інші аспекти. У будь-якому разі доцільно розвивати ті нефінансові види мотивації, які є найбільш привабливими для конкретного працівника.

На мотивацію працівників підприємства впливають наступні фактори (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація мотиваційних факторів персоналу

Ознака	Категорії мотиваційних факторів
За сферою впливу	Внутрішні – престиж, саморозвиток, автономність, визнання, досягнення; Зовнішні – заробітна плата, службове просування, позиція в ієрархії, почуття стабільності;
За формою	Матеріальні – зарплата, преміальні виплати; Нематеріальні – словесне заохочення, сприятливі умови праці, професійне навчання, службові привілеї;
За напрямом дії	Позитивні – винагороди, які стимулюють бажану поведінку; Негативні – покарання, що стримують небажану поведінку;
За способом впливу	Індивідуальні – спрямовані на конкретного працівника; Колективні – адресовані трудовому колективу або команді;
За рівнем задоволення потреб	Базові – орієнтовані на фізіологічні потреби; Вищого порядку – спрямовані на задоволення соціальних, етичних і моральних потреб;

Джерело: [9], [15]

За спрямованістю на досягнення цілей підприємства мотивацію поділяють на позитивну, яка сприяє ефективному досягненню цілей, і негативну, яка цьому перешкоджає [11]. Позитивна мотивація включає матеріальні стимули, такі як персональні надбавки до заробітної плати та премії, підвищення авторитету працівника й довіри до нього в колективі, доручення відповідальних завдань тощо.

Негативна мотивація охоплює матеріальні стягнення, штрафи, зниження соціального статусу в колективі, психологічну ізоляцію працівника, створення атмосфери нетерпимості чи пониження в посаді. Система штрафних санкцій має бути послідовною, а їхні наслідки повинні бути чітко доведені до всіх працівників і зрозумілі [10].

Проблеми управління мотивацією зумовлені кількома факторами. Мотиви поведінки людини не завжди очевидні, їх можна лише припускати, але для достовірного визначення провідних мотивів, які керують поведінкою, потрібне тривале спостереження [19].

Мотиваційні процеси є мінливими, оскільки їхній характер і зміст визначаються потребами, що їх запускають. Ці потреби перебувають у складній динамічній взаємодії та можуть змінюватися залежно від ситуації, що спричиняє непередбачувані реакції працівників на стимули з боку керівництва [24].

Мотивація працівників є складним і багатогранним аспектом управління, адже кожен співробітник має унікальний набір мотивів, що різняться за силою, стійкістю та впливом на поведінку. Те, що спонукає одного працівника до високої продуктивності, може не спрацювати для іншого, що робить управління мотивацією процесом із високим ступенем невизначеності.

Кожна потреба працівника може бути задоволена різними шляхами, що вимагає від керівників гнучкості у виборі підходів. Ситуацію ускладнює взаємозалежність завдань в організаціях, обмежена інформація про результати роботи співробітників, а також часті зміни в їхніх обов'язках через впровадження нових технологій. На жаль, у багатьох вітчизняних компаніях інтереси та мотиви працівників рідко стають пріоритетом для керівництва, яке через брак часу часто

не приділяє їм належної уваги.

1.2 Основні теорії до формування мотивації праці

Мотивація праці є фундаментальним елементом ефективного управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню цілей підприємства. Сучасні підходи до мотивації пропонують комплексні рішення для стимулювання працівників, враховуючи їхні індивідуальні особливості та організаційні умови.

Змістові та процесуальні теорії мотивації, витримавши перевірку часом, продовжують вдосконалюватися, що не виключає появи нових теорій у відповідь на сучасні виклики. Виникнення нового напрямку – теорій поля, базується на ідеї про ключовий вплив середовища, в якому працівник виконує свою трудову діяльність [30].

Якщо змістові теорії мотивації акцентують на незадоволених потребах як головному драйвері, а процесуальні – на моделях поведінки працівників, то теорії поля надають першочергового значення середовищу функціонування працівника [16]. Таким чином, у структурі мотивації фокус уваги зміщується від потреб, бажань і очікувань працівника до умов, у яких він працює (табл.1.3).

Незважаючи на практичну цінність змістових підходів до мотивації працівників, кожна з них має певні обмеження. Ієрархічна модель А. Маслоу не враховує індивідуальних відмінностей у потребах працівників, припускаючи універсальну послідовність їх актуалізації. Такий підхід може бути недостатньо ефективним у реальних умовах підприємства, де працівники мають різний соціальний, культурний і професійний досвід. Крім того, сама ієрархія потреб викликає дискусії через свою жорстку послідовність, яка не завжди підтверджується практикою.

ERG-теорія К. Альдерфера спрощує класифікацію потреб до трьох базових категорій, що з одного боку робить її зручною для застосування, але з іншого – обмежує глибину аналізу мотиваційної поведінки працівників [26]. Подібна

спрощеність спостерігається і в теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда, яка хоч і визнає індивідуальність формування мотивації, однак також зводить її до трьох основних типів, що не завжди відображає складність внутрішніх мотивів людини.

Таблиця 1.3

Змістові теорії мотивації працівників на підприємстві

Назва	Категорії потреб	Характеристика
Ієрархія потреб Маслоу	Фізіологічні, безпека, соціальна приналежність, повага, самореалізація	Мотивація базується на прагненні задовольнити потреби, що ще не реалізовані. Вищі потреби мають сильніший вплив на стимулювання персоналу.
ERG-модель Альдерфера	Існування, взаємозв'язки, розвиток	Актуалізація потреб може відбуватись у довільному напрямку. Нереалізовані вищі потреби можуть посилювати нижчі, що допомагає коригувати мотиваційні стратегії.
Теорія набутих потреб Мак-Клелланда	Досягнення, належність	Потреби не є вродженими і розвиваються через досвід. Мотивація працівника залежить від індивідуального поєднання потреб.
Двофакторна модель Герцберга	Гігієнічні умови та мотивуючі чинники	Гігієнічні умови запобігають незадоволенню, але мотивація формується завдяки внутрішнім чинникам – досягненням, визнанню, змістовній роботі.

Джерело: [12], [30]

Теорія Ф. Герцберга, що поділяє чинники на гігієнічні та мотиваційні, піддається критиці через недооцінку ролі матеріального стимулювання, яке у багатьох випадках продовжує залишатися важливим елементом мотиваційної системи. Крім того, межа між гігієнічними та мотиваційними факторами часто є розмитою, що ускладнює практичне використання цієї моделі в управлінні персоналом. Нижче наведена наступна група теорій мотивації працівників (табл.1.4).

Теорія очікувань Віктора Врума стикається з викликами практичного визначення індивідуальних очікувань працівників, адже їхні мотиваційні

вподобання можуть охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, що ускладнює їх точну ідентифікацію.

Таблиця 1.4

Процесуальні теорії мотивації працівників на підприємстві

Назва	Характеристика	Практичне значення
Теорія очікувань В. Врума	Працівники співвідносять витрачені зусилля з результатами праці та очікуваною винагородою	Мотивація підвищується, якщо забезпечити чіткий зв'язок між вкладеними зусиллями і винагородою
Теорія справедливості С. Адамса	Працівники порівнюють власне трудове внесення та винагороду з іншими співробітниками	Формування відчуття справедливості у системі оплати сприяє стабільності в колективі
Модель Портера–Лоулера (1968)	Ефективність праці залежить від зусиль, здібностей і розуміння ролі працівника	Об'єднує попередні підходи, розглядає мотивацію як функцію задоволення від результату

Джерело: [12], [30]

У теорії справедливості Стейсі Адамса ключовим є суб'єктивне сприйняття балансу між вкладом і винагородою, що може спричинити помилкові уявлення про несправедливість, знижуючи мотивацію до праці. Водночас ця модель більше зосереджена на підтриманні рівноваги, ніж на стимулюванні зростання продуктивності. В свою чергу Модель Портера–Лоулера, є складною для практичного застосування через багатогранність мотиваційних процесів і вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які часто перебувають поза контролем організації [25].

Серед сучасних теорій мотивації варто звернути увагу на теорію Емоційного драйву запропоновану П. Лоуренсом і Н. Норією, яка належить до нейроповедінкових підходів до мотивації [38]. Вона ґрунтується на уявленні, що людська поведінка визначається чотирма фундаментальними емоційними драйвами – прагненням здобувати (acquire), встановлювати зв'язки (bond), навчатися (learn) та захищати (defend).

Кожен із цих драйвів є вродженим, універсальним і діє незалежно від

інших. Наприклад, мотивація до досягнень і кар'єрного зростання формується під впливом прагнення здобувати; командна робота й лояльність – під впливом драйву зв'язку; розвиток і навчання – результат бажання вчитися; а потреба у стабільності та справедливості – прояв драйву до захисту [38].

У сучасному управлінні персоналом ця теорія має високу цінність, адже пояснює мотивацію як результат балансу між емоційними потребами, а не лише раціонального очікування винагороди. Врахування всіх чотирьох драйвів у мотиваційній політиці підприємства сприяє підвищенню залученості, задоволеності та ефективності працівників.

Ефективна мотивація працівників неможлива без добре розвинутої системи матеріальних стимулів. Лише за умови комплексного застосування різноманітних заохочувальних механізмів можна результативно спонукати працівників до досягнення цілей підприємства [20].

Ключовими факторами створення ефективної мотивації, за Т. Г. Олійник, є:

- кваліфікація, професіоналізм, досвід, знання та освіта, що формують підготовленого спеціаліста;
- організація праці та якість управління нею, включаючи планування, координацію дій працівників, забезпечення порядку й трудової дисципліни [21].

Згідно з цим, теорії мотивації, включаючи змістові, процесуальні, теорії поля та емоційного драйву, акцентують на потребах, поведінці, середовищі та емоційних стимулах працівників. Ефективна мотивація вимагає комплексного підходу, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості, кваліфікацію та якісну організацію праці для підвищення продуктивності й залученості працівника.

1.3 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу є ключовим елементом управління, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню

організаційних цілей. Сучасні підходи до мотивації поєднують різноманітні методи оцінки та принципи, які враховують індивідуальні особливості працівників і потреби підприємства.

І. М. Хоменко підкреслює, що важливим етапом розвитку знань про мотивацію праці в системі управління підприємствами є аналіз її рівня та оцінка результативності управлінських заходів, спрямованих на посилення мотивації персоналу [29].

Одним із поширених сучасних підходів до оцінки працівників є використання ключових показників продуктивності – KPI, які інтегруються в систему управління продуктивністю та дозволяють пов'язати винагороду з конкретними досягненнями працівників у контексті організаційних цілей [12].

Важливо зазначити, що оцінка мотивації не може базуватися виключно на кількісних методах, що підтверджується наявністю широкого спектра якісних методів оцінювання [7].

Поєднання кількісних і якісних підходів до оцінки мотивації може бути реалізоване через урахування конкуренції. Так, О. В. Кушнерик зазначає, що людина є мінливою, але некерованою змінною підприємства, тому завдання менеджменту полягає в розумінні закономірностей розвитку особистості та створенні програм, які забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб працівників [13].

Для формування достовірної інформаційної бази розвитку системи мотивації можна застосовувати такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю та метод «360 градусів» [7].

Завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій ці методи дозволяють створювати профілі працівників і колективів, що сприяє вибору оптимальної моделі мотивації, яка відповідає можливостям підприємства як у стабільних, так і в складних умовах (табл.1.5).

Для створення ефективної системи мотивації на підприємстві доцільно застосовувати принципи, розроблені Ф. Урмановим та А. Касімовою [27], адаптовані до сучасних управлінських реалій. Винагорода за працю має

визначатися з урахуванням фінансового стану компанії, про який працівники поінформовані, та ґрунтуватися на прозорій, справедливій і об'єктивній оцінці їхніх результатів.

Таблиця 1.5

Принципи ефективної побудови системи мотивації персоналу

Назва	Практичне значення
Індивідуалізація мотиваційного підходу	Необхідність створення дієвого механізму комунікації з працівниками, ведення їх мотиваційних профілів та моніторинг змін у мотиваційних орієнтирах.
Пріоритет безпечних умов праці	Формування умов, що гарантують фізичну і психологічну безпеку для всіх працівників, незалежно від посади. Це сприяє збереженню базової мотивації.
Об'єктивність і економічна доцільність в оцінці персоналу	Застосування методів оцінювання, які поєднують точність, справедливість та фінансову ефективність для підприємства.
Збалансованість системи винагород	Розробка мотиваційного пакету, який поєднує поточну підтримку працівників з перспективною винагородою за вклад у розвиток підприємства.
Активне залучення персоналу до управлінських рішень	Використання елементів участі працівників у прийнятті рішень задля підвищення залученості та ініціативності.
Забезпечення емоційної стабільності в колективі	Формування позитивного соціально-психологічного клімату, що підтримує моральний стан персоналу.

Джерело: [5], [6], [14]

Важливо забезпечити чіткий зв'язок між розміром винагороди, особистими досягненнями працівника, його внеском у вирішення ключових завдань підприємства, а також із результатами роботи колективу.

Управління термінами надання винагород відіграє значну роль. За наявності фінансових ресурсів винагороду слід виплачувати одразу після досягнення результату, а в разі їх обмеженості – передбачити відтермінування з наданням чітких гарантій. Винагорода має бути значущою, відповідаючи потребам працівника та визнаючись цінною в колективі, що підкріплюється розвинутою системою корпоративних цінностей [22].

Для вивчення рівня мотивації працівників застосовуються різні методи, що дозволяють оцінити важливість мотиваційних чинників (табл.1.6).

Тест «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна є одним з найпопулярніших інструментів, який дозволяє точно ідентифікувати, які саме чинники є мотиваційно значущими або незначущими для конкретних працівників.

Значною перевагою цього методу є можливість об'єднати дані на рівні організації та отримати узагальнену картину мотивації персоналу, що полегшує ухвалення управлінських рішень на стратегічному рівні.

Таблиця 1.6

Методи оцінювання рівня мотивації працівників

Назва методу	Характеристика
Тест «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна	Спрямований на виявлення значущих і незначущих мотиваційних чинників через самооцінювання працівників
Багатофакторний особистісний опитувальник (MMRI)	Психодіагностичний інструмент, що дозволяє оцінити мотиваційну структуру особистості та розподілити працівників на типові групи
Метод енеаграми	Технологія типологізації особистості, що базується на визначенні мотиваційного типу (енеатипу) та візуалізації домінантних мотиваційних чинників

Джерело: [23]

Багатофакторний особистісний опитувальник – MMRI, є більш глибоким діагностичним інструментом, який враховує індивідуальні особливості працівника, включаючи психологічні аспекти мотиваційної поведінки.

Метод енеаграми вирізняється своєю наочністю та системним підходом до типологізації мотиваційної структури особистості. Він дозволяє візуалізувати мотиваційний профіль працівника відповідно до визначених енеатипів та виявити домінантні мотиваційні чинники (Додаток А). Це забезпечує глибше розуміння внутрішніх мотиваційних драйверів та сприяє точнішому персоналізованому підходу до управління персоналом.

Водночас кожен із методів має певні обмеження. Тест мотиваційного

профілю Ш. Річі та П. Мартіна потребує значних аналітичних зусиль на етапі обробки результатів, особливо якщо йдеться про великі вибірки працівників, що може ускладнити оперативність ухвалення управлінських рішень [17].

MMRI, попри свою діагностичну глибину, є трудомістким і вимагає значного часу на проведення дослідження. До того ж для його ефективного застосування необхідна участь фахівців із високим рівнем кваліфікації у сфері психометрії та організаційної психології [18].

В свою чергу метод енеаграми має обмеження, пов'язані з точністю ідентифікації типу— не завжди можливо однозначно віднести працівника до одного енеатипу. Крім того, метод вимагає спеціальної підготовки персоналу для правильної інтерпретації отриманих результатів, що може ускладнити його впровадження в умовах обмежених ресурсів.

Оцінка ефективності мотивації персоналу має базуватись на поєднанні кількісних і якісних підходів, що дозволяє глибше зрозуміти мотиваційні потреби працівників та підвищити результативність управлінських рішень. Важливими умовами є об'єктивність оцінювання, індивідуалізація підходу, прозорість винагороди та підтримка позитивного психологічного клімату. Це забезпечує узгодженість мотиваційної системи з цілями підприємства та сприяє зростанню продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

Аналіз діяльності підприємства охоплює ключові аспекти його функціонування – історію розвитку, організаційну структуру, основні економічні показники, систему управління персоналом. Компанія ТОВ «Кернел-Трейд» здійснює діяльність під комерційною назвою «Kernel» – одним із провідних підприємств агропромислового комплексу України та світу. Головний офіс компанії розташований за адресою 01001, Україна, місто Київ, провулок Шевченка Тараса, будинок 3 [34].

Компанія була офіційно заснована 12 червня 2001 року. Проте фактична історія її розвитку розпочалася ще у 1995 році із відкриття першого офісу у місті Полтава. Саме тоді було започатковано торгівлю українською агропродукцією з міжнародними трейдерами, а також придбано перші зернові елеватори, що стали основою логістичної інфраструктури компанії.

Головою Ради директорів, головним акціонером та засновником компанії є Андрій Веревський. До недавнього часу посаду генерального директора обіймав Євген Осипов, натомість нині компанію очолює Мірошніченко Микола Володимирович, який раніше керував напрямом логістики [32].

ТОВ «Кернел-Трейд» зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 31454383. Статутний капітал підприємства становить 17 177 491 832 гривень. Основним видом діяльності компанії є виробництво олії та тваринних жирів за КВЕД 10.41.

Сьогодні «Kernel» є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії, найбільшим виробником і експортером зернових культур в Україні, а також ключовим постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на міжнародні ринки. Близько 8% світового

експорту соняшникової олії припадає саме на «Kernel». Компанія постачає свою продукцію до понад 60 країн світу.

З листопада 2007 року акції «Kernel» торгує на Варшавській фондовій біржі WSE, що підтверджує високий рівень міжнародної репутації та прозорості діяльності компанії [32].

Мета ТОВ «Кернел-Трейд» полягає у зміцненні позицій України у світовій продовольчій системі, шляхом масштабування виробничого потенціалу, вдосконалення логістичних процесів і розширення доступу до світових споживчих ринків.

Місія ТОВ «Кернел-Трейд» визначається як розкриття унікальних можливостей агробізнесу через розвиток людського капіталу [32]. Компанія орієнтується на створення сприятливого середовища для професійного зростання працівників, стимулюючи їхню залученість, інноваційність та прагнення до досягнення високих результатів. Розвиток людського потенціалу розглядається як ключова передумова для реалізації бізнес-цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Ключові цінності ТОВ «Кернел-Трейд»

Блок	Перелік цінностей
Фінансова стабільність	– стратегічний системний менеджмент – синергія бізнес-напрямів – ефективне управління активами і ресурсами – зміни та інновації
Стійка ділова репутація	– прозорість і чесність – відповідальне лідерство – дотримання законів і правил – сталий розвиток і соціальна відповідальність
Професійна команда лідерів	– партнерство і єдність цілей – залученість як внутрішнє підприємництво – взаємоповага і довіра – розвиток потенціалу людей

Джерело: створено на основі [32]

У системі стратегічного розвитку підприємства важливу роль відіграє стратегічний системний менеджмент. Управлінська модель спрямована на забезпечення переходу від кількісного зростання до якісного удосконалення діяльності. Стратегічні цілі інтегруються в операційний рівень управління, що сприяє трансформації стратегічних пріоритетів у повсякденні бізнес-процеси, розвитку культури внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення.

Важливою характеристикою є синергія бізнес-інтеграції, яка базується на стратегічній єдності бізнес-сегментів та узгодженості їхніх цілей. Взаємопов'язана структура забезпечує створення додаткової вартості та сприяє покращенню загального фінансового результату. Підприємство системно застосовує практику бенчмаркінгу для аналізу ефективності окремих напрямів діяльності та впроваджує успішні корпоративні практики в межах усіх функціональних підрозділів.

Ефективне управління активами та ресурсами ТОВ «Кернел-Трейд» розглядається як один із базових елементів конкурентоспроможності. Забезпечується раціональне використання грошових, матеріальних і нематеріальних ресурсів, активна робота з управління ризиками та захистом корпоративних активів. Принцип особистої відповідальності кожного працівника за ефективне використання ресурсів є невід'ємною частиною корпоративної культури [31].

Відкритість до змін та інновацій закладена в основі підходу до модернізації виробничих і управлінських процесів. Зміни розглядаються не як виклики, а як можливості для розвитку. У межах процесу постійного вдосконалення впроваджуються сучасні методології, серед яких методи Lean та Kaizen, що дозволяють оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції, покращувати своєчасність виробничо-логістичних процесів і розвивати професійний потенціал персоналу.

Підприємство формує власну модель операційної ефективності, яка базується на п'яти ключових принципах – створенні цінності для клієнта,

скороченні витрат, розвитку людського капіталу, забезпеченні своєчасності бізнес-процесів та підвищенні якості продукції. Завдяки цьому забезпечується гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища, підвищується стійкість бізнес-моделі та зберігаються лідерські позиції на міжнародних аграрних ринках.

У своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» дотримується більшості практик корпоративного управління, рекомендованих для емітентів Варшавської фондової біржі, що підтверджується відповідним свідоцтвом про відповідність. Після набуття чинності з практиками корпоративного управління, рекомендованими для емітентів Варшавської фондової біржі, Рада директорів ухвалила рішення про впровадження основних рекомендацій та принципів, визначених у цьому документі.

Окрім цього, ТОВ «Кернел-Трейд» дотримується більшості принципів корпоративного управління, установлених Фондовою біржею Люксембургу. Зобов'язання щодо дотримання цих принципів відображені в останньому публічному річному звіті компанії [37]. Нормативні основи корпоративного управління закріплені в установчих документах, зокрема в Статуті підприємства та Статуті корпоративного управління [33].

Управлінська політика передбачає послідовне впровадження принципів різноманіття у формуванні органів правління. Особлива увага приділяється забезпеченню гендерного, освітнього, професійного та вікового балансу серед членів керівних органів. Підприємство визнає стратегічну важливість різноманіття для максимізації вартості бізнесу та підвищення довгострокової привабливості для акціонерів (рис.2.1).

У своїй діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» дотримується принципів відповідального лідерства, що передбачає усвідомлення впливу компанії на економіку, суспільство та бізнес-середовище. Підприємство активно сприяє розвитку аграрного сектору в регіонах присутності, формуючи високі стандарти ведення бізнесу та підтримуючи етичні принципи у взаємодії з партнерами. Важливою складовою корпоративної політики є забезпечення ділової репутації,

суворе дотримання договірних зобов'язань і прозорість комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами.

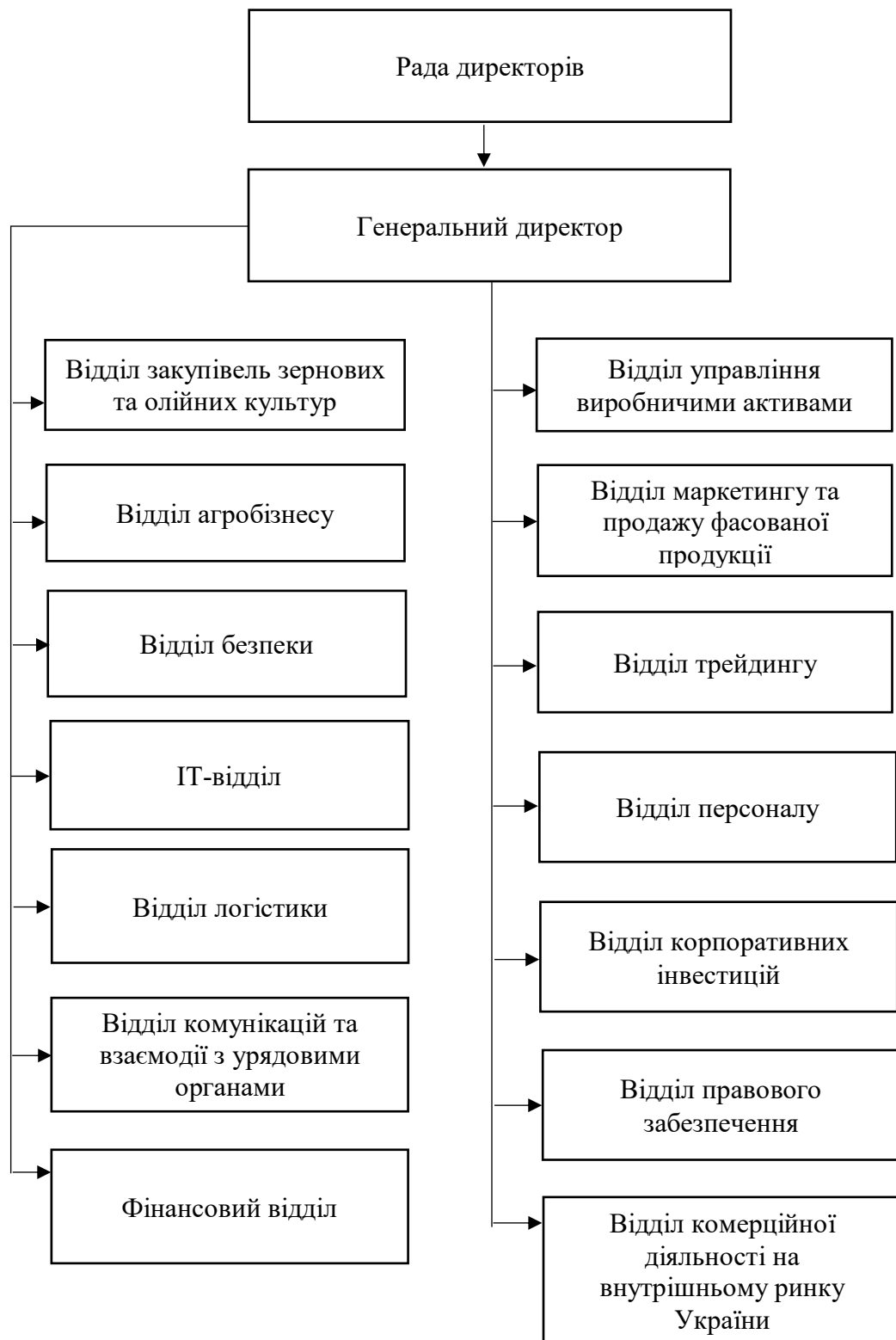


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: [37]

Компанія впровадила ефективну систему внутрішнього контролю, яка гарантує достовірність фінансової, бухгалтерської, управлінської та статистичної звітності, забезпечує належне управління ризиками та ефективне використання ресурсів. Особлива увага приділяється повноті, точності та своєчасності звітів до контролюючих органів.

ТОВ «Кернел-Трейд» діє відповідно до чинного українського та міжнародного законодавства, дотримується норм корпоративної етики, стандартів доброчесності та політики «нульової толерантності» до корупції [37]. У процесі міжнародної торгівлі підприємство суворо виконує вимоги експортно-імпортного регулювання, конкурентного права, а також дотримується санкційних режимів і правил міжнародної торгівлі.

Бізнес-модель ТОВ «Кернел-Трейд» побудована на принципах вертикальної інтеграції виробничих, логістичних та торговельних процесів. Основні складові бізнес-моделі підприємства наведено нижче (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Структура бізнес-моделі ТОВ «Кернел-Трейд»

Складова	Характеристика
Закупівля зернових і олійних культур	Закупівля сировини у сільськогосподарських виробників для забезпечення власних виробничих і трейдингових операцій.
Агробізнес	Власне агровиробництво із застосуванням сучасних технологій для стабільного постачання якісної сировини та оптимізації витрат.
Елеватори	Мережа елеваторів для зберігання, сушіння та обробки зернових і олійних культур, що мінімізує втрати якості і логістичні витрати.
Експорт зернових	Експорт зернових на світовий ринок через прямі контракти з міжнародними трейдерами та кінцевими покупцями.
Заводи з переробки олійних культур	Переробка насіння соняшнику та інших олійних культур на нерафіновану й рафіновану олію, шрот та іншу побічну продукцію.
Бутильована соняшникова олія	Фасування і дистрибуція бутильованої соняшникової олії під власними торговими марками для внутрішнього ринку.
Портові термінали	Власні портові потужності для перевалки зернових і олійних продуктів, що підвищують логістичну ефективність.
Експорт олії	Постачання соняшникової олії до понад 60 країн світу, що забезпечує стабільний грошовий потік і міжнародне зміцнення позицій.

Джерело: створено на основі [32]

Компанія має стійку ділову репутацію та демонструє високу успішність у своєму сегменті ринку, забезпечуючи задоволення потреб споживачів як в Україні, так і за її межами. Підприємство володіє власною розвиненою системою збуту та активно співпрацює з великою кількістю міжнародних партнерів.

На сьогодні компанія здійснює діяльність із завершеним циклом виробництва. Продукція реалізується під такими торговими марками, як – «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi», «Любонька» [32].

Згідно з річним звітом компанії, на діаграмі представлено динаміку обсягів реалізованої продукції за 2022–2024 роки. Основу структури виробництва складають зернові та олійні культури – кукурудза, соя, пшениця та соняшник. Упродовж аналізованого періоду простежується стабільне домінування кукурудзи в загальній структурі врожаю, водночас спостерігаються певні коливання часток інших культур залежно від виробничих і ринкових умов (рис.2.2).

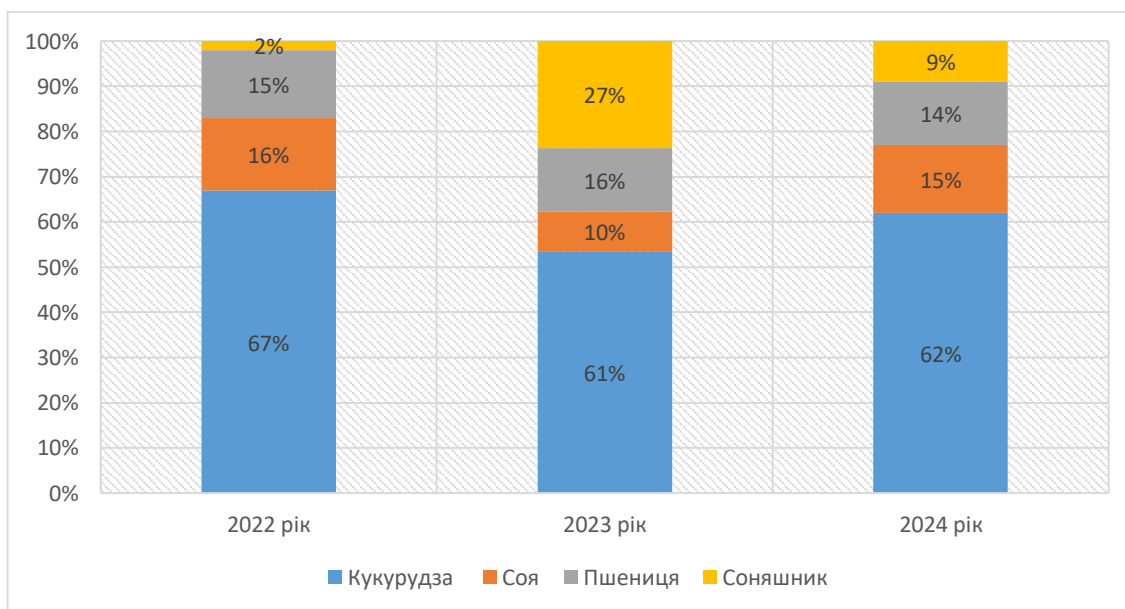


Рис. 2.2 Реалізація продукції рослинництва ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022–2024 рр

Джерело: [37]

Основні засоби є важливою складовою виробничого потенціалу підприємства. Наводимо вартість основних засобів ТОВ «Кернел-Трейд» станом на 30 червня 2023 та 30 червня 2024 років із урахуванням накопиченої амортизації та збитків від знецінення (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Вартість основних засобів ТОВ «Кернел-Трейд»

Стаття	Вартість станом на 30 червня 2024 року (тис. дол.)	Накопичена амортизація та збитки від знецінення станом на 30 червня 2024 року (тис. дол.)	Вартість станом на 30 червня 2023 року (тис. дол.)	Накопичена амортизація станом на 30 червня 2023 року (тис. дол.)
Земля	4,991	251	2,379	—
Будівлі та споруди	605,857	129,349	500,724	59,590
Виробниче обладнання та устаткування	395,871	42,153	283,782	71,419
Сільськогосподарська техніка та транспортні засоби	312,571	58,474	289,229	151,535
Інші основні засоби	26,457	18,296	23,161	18,035
Незавершене будівництво та невстановлене обладнання	46,880	—	221,715	—
Усього	1,392,627	448,523	1,320,990	300,579

Джерело: створено на основі [37]

Компанія «Kernel» є беззаперечним лідером на українському ринку експорту соняшникової олії, забезпечуючи близько 8% світового експорту цієї продукції. Підприємство активно впроваджує принципи сталого розвитку, інтегруючи вимоги ESG у свою виробничу, торговельну та логістичну діяльність.

У 2024 фінансовому році група «Kernel» продемонструвала помірне зростання фінансових результатів на фоні часткового відновлення української експортної інфраструктури.

Загальний обсяг виручки склав 3581 млн дол. США, що на 4% більше у порівнянні з попереднім роком. Основними чинниками зростання стали

збільшення обсягів продажу зерна, соняшникової олії та шроту після відновлення експорту через чорноморські порти у жовтні 2023 року. Водночас був і негативний вплив через нижчі ціни реалізації на світовому ринку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові показники групи «Kernel» на світовому ринку

Показник	30 червня 2024 (млн.дол.)	30 червня 2023 (млн.дол.)
Виручка	3 581 462	3 455 121
Прибуток від операційної діяльності	276 428	439 460
Прибуток до оподаткування	211 052	367 824
Прибуток за період	167 628	298 774
Чистий грошовий потік від операційної діяльності	472 136	718 136
Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	112 548	9 576
Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	504 102	219 181
Загальний чистий грошовий потік	144 514	506 527
Загальні активи	3 396 911	3 885 169
Поточні зобов'язання	1 367 062	1 692 800
Довгострокові зобов'язання	163 555	242 370
Статутний капітал	7 749	2 919
Власний капітал	1 866 262	1 743 995
Середньозважена кількість акцій	256 839 066	177 429 330
Прибуток на одну акцію	0.65	1.68
Кількість випущених акцій	256 839 066	177 429 330
Балансова вартість акції	6.35	22.50

Джерело: створено на основі [37]

Виручка від фрахту та інших послуг сягнула рекордних 405 млн дол. США, що становило 11% загального обсягу доходів. Загальна частка експортних продажів у виручці компанії залишалася стабільно високою і склала 94%.

У сфері біологічних активів група «Kernel» визнала збиток у розмірі 10 млн дол. США за чистою зміною справедливої вартості біологічних активів і сільськогосподарської продукції, що є суттєвим покращенням порівняно зі збитком 115 млн дол. США у попередньому році [37].

Собівартість реалізації продукції у 2024 фінансовому році зросла на 7% і

склала 2 889 млн дол. США, що відповідало темпам зростання виручки. Основними драйверами стали збільшення вартості сировини та товарів для перепродажу, зростання витрат на доставку й обробку вантажів, а також зростання витрат на оплату праці на 24%, що склало 81 млн доларів США. Як наслідок, валовий прибуток зріс на 7% та досягнув 682 млн доларів.

Інші операційні доходи склали 71 млн дол., що на 33% більше, ніж у попередньому році. Основну частину цієї суми становила одноразова страхова виплата у розмірі 34 млн доларів, а також доходи від операцій з цінними паперами, операції з валютою та анулювання контрактів.

Інші операційні витрати зменшилися на 34% і склали 23 млн дол. Основними статтями витрат були штрафи за затримку суден та збитки від операцій з цінними паперами та деривативами. Загальні, адміністративні та збутові витрати зросли на 4% і склали 213 млн доларів, що пояснюється підвищенням витрат на оплату праці [37].

У 2024 фінансовому році компанія також визнала чисті збитки від знецінення фінансових активів у розмірі 11 млн дол., що пов'язано із створенням резервів за дебіторською заборгованістю.

Окремим негативним чинником став збиток від знецінення активів у розмірі 229 млн доларів. Він включав знецінення основних засобів, гудвілу, нематеріальних активів, списання передоплати постачальникам, активів, знищених внаслідок ударів по об'єктах інфраструктури, та резервів за запасами і ПДВ.

У результаті операційний прибуток знизився на 37% у річному вимірі і склав 276 млн доларів США [37]. Фінансові витрати зменшилися на 22% та склали 119 млн дол., що було досягнуто завдяки погашенню банківських кредитів у грудні 2023 року та продажу частини сільськогосподарських активів у березні 2023 року.

Фінансові доходи групи «Kernel» зросли на 62% і досягли 50 млн доларів завдяки ефективному управлінню ліквідністю, а саме розміщенню грошових коштів у прибуткові фінансові інструменти, а також прибутку від погашення

кредитних ліній зі знижкою. У підсумку чисті фінансові витрати скоротилися на 43% порівняно з попереднім роком і склали 69 млн дол.

У 2024 році загальна заборгованість групи «Kernel» зменшилася на 35%, досягнувши 1 090 млн доларів США станом на 30 червня 2024 року. Основним чинником скорочення боргового навантаження стало зниження обсягу непогашених банківських кредитів на 63% порівняно з попереднім роком.

Відновлення експорту через чорноморські порти сприяло стабілізації бізнес-середовища, що дозволило компанії успішно завершити переговори про реструктуризацію заборгованості, достроково погасити значну частину кредитних зобов'язань та залучити нове фінансування у розмірі 149 млн доларів США для забезпечення майбутнього аграрного сезону (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та кредитні метрики групи «Kernel» на світовому ринку

Показники	30 червня 2023	30 червня 2024	У порівнянні з попереднім роком
Короткостроковий відсотковий борг	878	323	63%
Зобов'язання за орендою	198	170	14%
Єврооблігації	596	598	0%
Боргові зобов'язання	1 672	1 090	35%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 077	810	25%
Чистий борг	595	281	53%
Товарні запаси	282	247	12%
з них, їстівна олія та шрот	118	94	20%
Насіння соняшнику	26	85	у 3,3 рази
Зерно та інші товарні запаси	138	68	51%
Скоригований чистий борг	313	34	89%
Власний капітал акціонерів	1 742	1 865	7%
Чистий борг (EBITDA)	1,1x	0,7x	-0,4x
Скоригований чистий борг (EBITDA)	0,6x	0,1x	-0,5x

Джерело: створено на основі [37]

На кінець звітного періоду основну частину боргового портфеля складали

єврооблігації на суму 598 млн доларів, банківські кредити та позики міжнародних фінансових організацій на суму 323 млн дол., а також зобов'язання за договорами оренди землі, що становили 170 млн дол. Грошові кошти на балансі підприємства станом на 30 червня 2024 року склали 810 млн доларів США, що дозволило скоротити чистий борг більш ніж удвічі – до рівня 281 млн дол. США.

Важливим моментом стало також зменшення скоригованого чистого боргу до 34 млн доларів з урахуванням товарних запасів, вартість яких на кінець періоду становила 247 млн доларів. Переважну частину цих запасів складала продукція переробки олійних культур. Основні фінансові коефіцієнти демонструють покращення – співвідношення чистого боргу до EBITDA склало 0,7 скоригованого чистого боргу до EBITDA – 0,1. А показник EBITDA до витрат на обслуговування боргу – 5,5.

Позитивну динаміку фінансового стану компанії підтвердила і оцінка міжнародних рейтингових агентств – Fitch підвищило кредитний рейтинг «Kernel» до рівня «ССС-». Після завершення звітного періоду компанія успішно погасила єврооблігації на суму 300 млн доларів та уклала нову угоду про фінансування на 150 млн дол. для підтримки експортних операцій і забезпечення обігового капіталу в наступному фінансовому році.

Для оцінки динаміки розвитку компанії на внутрішньому ринку України проаналізовано ключові фінансові показники за 2022–2024 роки (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові показники ТОВ «Кернел-Трейд» на українському ринку

Показник	2022 рік (грн.)	2023 рік (грн.)	2024 рік (грн.)
Дохід	67 925 986 000	62 056 891 000	90 926 416 000
Чистий прибуток	5 138 344 000	4 373 035 000	5 415 269 000
Активи	52 445 513 000	51 033 726 000	59 908 126 000
Зобов'язання	36 973 760 000	23 514 495 000	35 524 716 000

Джерело: створено на основі [34]

У 2024 році ТОВ «Кернел-Трейд» продемонструвало суттєве зростання основних фінансових показників на внутрішньому ринку України порівняно з

попередніми періодами. Загальний дохід компанії зріс до 90,9 млрд грн, що на 46% більше порівняно з 2023 роком. Основними чинниками такого динамічного зростання стали відновлення логістичних маршрутів, розширення експортних можливостей через чорноморські порти, а також активізація внутрішнього ринку зернових та олійних культур.

Показник чистого прибутку у 2024 році досяг 5,4 млрд грн, що на 24% перевищило результат 2023 року. Це свідчить про збереження високої рентабельності операційної діяльності компанії попри загрозливі зовнішні умови та певні коливання собівартості сільськогосподарської продукції.

Активи ТОВ «Кернел-Трейд» також продемонстрували позитивну динаміку, їхня загальна сума на кінець 2024 року становила 59,9 млрд грн, що на 17% більше порівняно з 2023 роком. Зростання активів обумовлене інвестиціями в оновлення виробничих потужностей, розширенням портової інфраструктури та збільшенням товарних запасів.

Зобов'язання підприємства у 2024 році становили 35,5 млрд грн. Хоча цей показник і зріс порівняно з попереднім роком, його динаміка залишалася контрольованою в контексті активізації фінансово-господарської діяльності компанії.

Порівняно з 2022 роком зобов'язання скоротилися на 4%, що свідчить про загальну тенденцію до зниження боргового навантаження на тривалому часовому інтервалі.

Аналіз сукупної динаміки фінансових показників ТОВ «Кернел-Трейд» засвідчує стабільне відновлення фінансової стійкості підприємства, зростання обсягів операційної діяльності та ефективне використання активів для забезпечення прибутковості в умовах зовнішніх економічних викликів (табл.2.7).

Згідно з аналітичними даними, підприємство забезпечило 10% від загального обсягу українського експорту зерна, що є найвищим показником серед усіх компаній. Серед найближчих конкурентів за часткою на ринку відзначаються такі міжнародні агротранснаціональні корпорації, як LouisDreyfus із результатом 7%, Nibulon із 6%, ADM із 5% та Cargill із 4%.

Таблиця 2.7

Показники фінансового стану ТОВ «Кернел-Трейд» українського
сегменту ринку

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	3,49 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,52
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,33
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2,46
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,46
	Поточна платоспроможність	-20 732 443 (грн.)
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	28,43 %

Джерело: створено на основі [34]

Провідна роль ТОВ «Кернел-Трейд» пояснюється наявністю масштабних логістичних можливостей, розвиненої інфраструктури для зберігання та перевалки зернових, а також стратегією диверсифікації аграрного бізнесу, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас конкуренція з боку таких великих міжнародних компаній, як LouisDreyfus і ADM, підкреслює високий рівень глобалізації ринку та потребу в постійному підвищенні конкурентоспроможності українських гравців.

Незначна різниця між показниками окремих компаній свідчить про високий рівень конкуренції в сегменті зернового експорту. Загалом п'ятірка найбільших експортерів забезпечує 32% від загального обсягу експорту зерна з України, що вказує на певну концентрацію ринку та наявність стійких бар'єрів для нових учасників (рис.2.3).

Результати оцінки фінансово-економічних показників свідчать про зміцнення позицій групи «Kernel» як на світовому, так і на українському ринках. Підприємство забезпечило зростання виручки, підтримало стабільний рівень прибутковості та суттєво скоротило боргове навантаження.

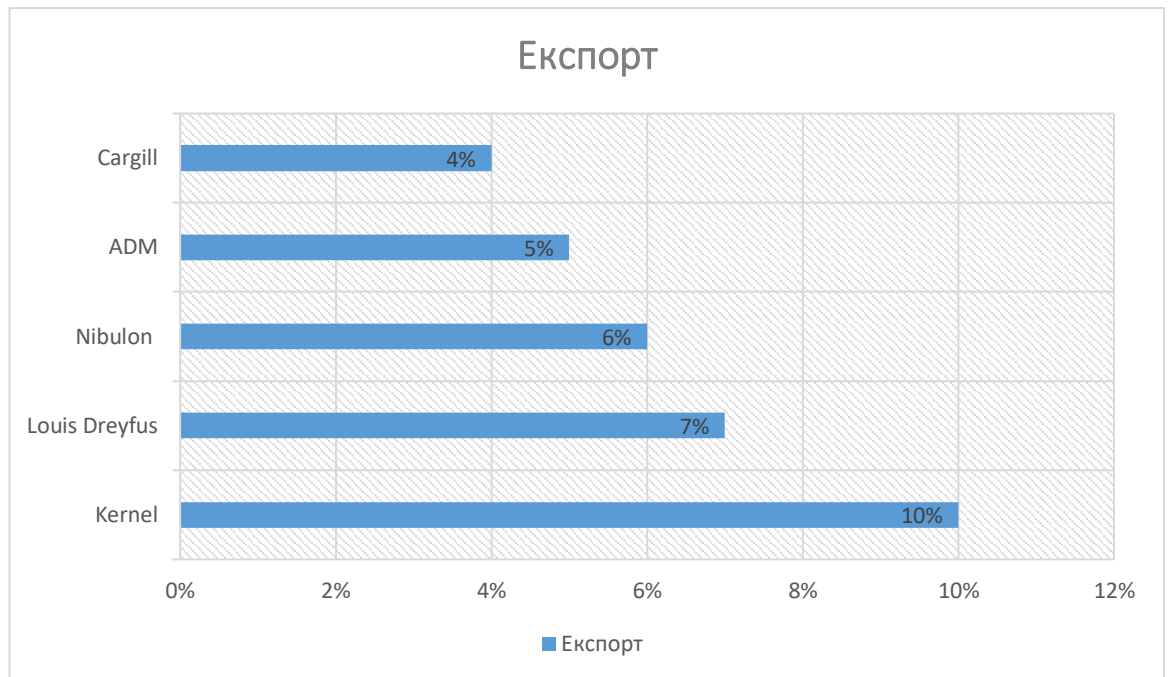


Рис. 2.3 Топ-5 експортерів зерна з України у 2024 фінансовому році
(джерело: [32], [35], [36], [39], [40])

Джерело: авторські дослідження

Покращення основних фінансових коефіцієнтів та ефективне управління ліквідністю підтверджують підвищення стійкості та операційної ефективності компанії. ТОВ «Кернел-Трейд» утримало лідерські позиції в експорті зернових культур, що підкреслює його важливу роль у розвитку аграрного сектору та посиленні конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

2.2 Оцінка діючої системи мотивації персоналу підприємства

Система мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» побудована на основі принципів, закріплених у корпоративному кодексі компанії, відповідає вимогам трудового законодавства України та міжнародним стандартам МОП. Ключовими засадами кадрової політики є внутрішнє підприємництво, партнерство, взаємна довіра та розвиток людського потенціалу.

Компанія забезпечує прозору та конкурентну систему оплати праці, яка включає всі обов'язкові податки й соціальні внески. Працівникам надаються

пільги, підтримка в разі народження дитини, а також повноцінна відпустка по догляду. Компанія гарантує дотримання встановленого робочого часу та безпечних умов праці, демонструючи нульову толерантність до порушень трудових прав.

Кадровий потенціал є важливою складовою системи управління підприємством. Нижче наведено ключові показники у сфері управління персоналом ТОВ «Кернел-Трейд» за останні роки (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Ключові показники у сфері управління персоналом «Kernel»

	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальна кількість працівників	10223	10733	10904
у тому числі за географією			
Україна	10180	10691	10851
Інші країни	43	42	53
у тому числі за рівнями			
Менеджери	870	885	879
Спеціалісти	3 020	3110	3157
Робітники	6 333	6738	6868
у тому числі за бізнес-сегментами			
Переробка олійних культур	2291	2530	2479
Інфраструктура та торгівля	2679	2741	2894
Сільське господарство	4366	4508	4527
Головний офіс та інше	887	954	965

Джерело: створено на основі [37]

У період з 2022 по 2024 рік на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд» спостерігається поступове зростання чисельності персоналу. Загальна кількість працівників зросла з 10223 у 2022 році до 10904 у 2024 році. Найбільший приріст відбувся у 2023 році, коли штат збільшився на понад 500 осіб, що свідчить про розширення виробничої діяльності. Така динаміка вказує на стабільність компанії та її орієнтацію на довгостроковий розвиток.

За географічним розподілом переважна більшість працівників, тобто понад 99%, зосереджена в Україні, і ця тенденція зберігається протягом трьох років.

Незначна частка персоналу працює за межами країни, однак у 2024 році спостерігається зростання кількості співробітників в інших країнах – з 42 до 53 осіб. Це свідчить поступове розширення присутності підприємства на міжнародному рівні.

Кадрова структура за рівнями також залишається стабільною. Кількість менеджерів протягом аналізованого періоду коливалася незначно – від 870 до 879 осіб, що вказує на відсутність масштабних змін в управлінській ланці.

Натомість спостерігається зростання кількості спеціалістів – з 3020 до 3157 осіб, що підкреслює потребу в професійних кадрах та розвиток інженерно-технічного потенціалу підприємства. Така тенденція може бути пов'язана із зростанням виробничих потужностей та обсягів виконуваних робіт.

Якщо розглядати динаміку чисельності працівників за бізнес-сегментами, можна помітити, що у сфері переробки олійних культур у 2024 році спостерігається незначне зменшення персоналу, що пов'язано з автоматизацією процесів.

Водночас сегмент інфраструктури та торгівлі демонструє стабільне зростання чисельності кадрів – із 2679 до 2894 осіб, що свідчить про розширення логістичних операцій та торговельної активності.

У сільському господарстві також зафіксовано позитивну динаміку – приріст персоналу з 4366 до 4527 осіб, що зумовлено впровадженням нових технологій. Збільшення чисельності в головному офісі та інших підрозділах свідчить про посилення функцій корпоративного управління, фінансів та інформаційних технологій.

Низький рівень плинності кадрів за 2024 рік свідчить про ефективність існуючої мотиваційної системи, високий рівень задоволеності персоналу та здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників навіть в умовах воєнного стану.

Система мотивації ТОВ «Кернел-Трейд» має значний позитивний вплив на фінансові показники за аналізований період (табл.2.4). Матеріальні стимули, премії за КРІ, підвищили продуктивність, сприяючи зростанню доходу та

експортних продажів.

Нематеріальні стимули, визнання, навчання, соціальні ініціативи, знизили плинність кадрів, стабілізували персонал, що підтримало рентабельність та зменшило боргове навантаження. Оцінювання результативності посилило залученість, сприяючи операційній ефективності. Однак зростання витрат на оплату праці частково обмежило операційний прибуток через підвищення собівартості. Для максимізації ефекту необхідно збалансувати матеріальні та нематеріальні стимули. Нижче наведені складові системи мотивації ТОВ «Кернел-Трейд» (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Основні компоненти базової компенсації та пільг у системі мотивації
ТОВ «Кернел-Трейд»

Категорія	Характеристика
Заробітна плата та премії	Відповідають або перевищують середньогалузеві показники; включають додаткові компенсації.
Фінансова підтримка	Виплати при виході на пенсію; допомога у складних життєвих обставинах.
Оптимізація персоналу	У разі скорочення штату фонд оплати праці не зменшується, а перерозподіляється в команді.
Медичне обслуговування	Добровільне медичне страхування для штатних працівників; страхування життя й охорони праці.
Матеріальні заохочення	Одноразові грошові премії за виробничі досягнення.
Нематеріальні відзнаки	Визнання досягнень, подяки, відзнаки без матеріального еквівалента.
Освітні та спортивні пільги	Спонсорство навчання, участі в спортивних заходах.
Інфраструктурна підтримка	Організація харчування на робочому місці, безкоштовне транспортування до місця роботи.

Джерело: створено на основі [37]

Основна частина заробітної плати на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд» – це фіксована сума, яка регулярно виплачується працівникам. Вона гарантує стабільний дохід і встановлюється з урахуванням рівня кваліфікації, професійного досвіду та складності виконуваних обов’язків.

Додаткова частина заробітної плати включає різноманітні премії, бонуси та надбавки, розмір яких залежить від досягнень конкретного працівника, ефективності його роботи та результатів підрозділу в цілому.

Для досягнення максимального ефекту керівництво компанії приділяє увагу побудові цілісної та адаптивної системи мотивації, яка враховує індивідуальні особливості, потреби та мотиваційні орієнтири кожного працівника.

ТОВ «Кернел-Трейд» застосовує комплексну систему щорічного оцінювання результативності, яка охоплює два напрями, оцінювання компетентності й результативності. Оцінювання компетентності передбачає аналіз відповідності працівників корпоративним стандартам, включаючи професійні навички, лідерські якості та цінності компанії. За результатами аналізу формується індивідуальний план розвитку, який сприяє вдосконаленню професійних і особистісних якостей, підвищуючи мотивацію працівників до саморозвитку.

Оцінювання результативності ґрунтується на аналізі досягнення ключових показників ефективності КРІ, визначених для кожного працівника на початку фінансового року. Ці показники відображають кількісні цілі, наприклад обсяги продажів чи продуктивність, а також якісні, такі як рівень інноваційності, узгоджені з операційними та стратегічними завданнями компанії.

За підсумками оцінки встановлюються нові КРІ на наступний період, що забезпечує чітке планування, прозорість очікувань і можливість працівників впливати на власні результати. Регулярне застосування цієї системи формує культуру постійного вдосконалення та підвищує мотивацію персоналу.

Система стимулювання ТОВ «Кернел-Трейд» синхронізує індивідуальні кар'єрні цілі працівників із цілями бізнес-сегментів компанії. Щороку підприємство встановлює фінансові та операційні цілі, які трансформуються у конкретні КРІ для працівників різних підрозділів – переробки олійних культур, інфраструктури, торгівлі, сільського господарства й головного офісу.

Компанія приділяє особливу увагу розвитку людського капіталу шляхом

навчання та підвищення кваліфікації працівників. Професійний розвиток персоналу здійснюється на основі моделі компетенцій, яка включає вісім складових, визначених відповідно до пріоритетів та цілей компанії. До переліку компетенцій належать:

- a) стратегічне мислення;
- b) управління результативністю;
- c) організація роботи підрозділу;
- d) відповідальність;
- e) готовність до змін;
- f) співпраця;
- g) системне мислення;
- h) безперервне вдосконалення.

Працівники, які охоплені дією моделі компетенцій, щороку проходять оцінювання професійних навичок і формують індивідуальні плани розвитку. Освітня траєкторія передбачає поєднання трьох напрямів *hardlearning* із залученням експертів та індивідуальним фінансуванням навчання, *softlearning* через корпоративний інститут внутрішніх тренерів, а також дистанційне навчання за допомогою онлайн-платформи KernelHub, яка пропонує понад 1000 електронних книг, 155 електронних курсів і 200 навчальних відеоматеріалів [37].

Встановлений мінімальний освітній пакет для працівників передбачає проходження одного професійного курсу та трьох курсів загального розвитку. Підхід поширюється як на менеджерів, так і на спеціалістів, забезпечуючи відповідність посадовим інструкціям і вимогам корпоративної кваліфікаційної матриці.

У 2024 році ТОВ «Кернел-Трейд» удосконалив систему щорічної оцінки результатів роботи, орієнтуючи її на розвиток компетенцій через участь у крос функціональних проєктах. У межах нової системи кожен працівник отримав «карту цілей» із визначеними завданнями, що сприяло підвищенню залученості персоналу до стратегічних ініціатив компанії та дозволило відзначати досягнення бонусами [31].

Крім розвитку професійних компетенцій, компанія активно впроваджує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку персоналу та зміцнення корпоративної відповідальності.

Система корпоративних переваг для працівників передбачає надання медичних послуг, включаючи добровільне медичне страхування для штатних працівників та страхування життя, що частково компенсує витрати на медичне обслуговування. Додатково компанія впроваджує страхові програми, орієнтовані на посилення захисту працівників у сфері охорони праці.

Особливе місце у політиці соціальної відповідальності компанії займає підтримка працівників під час воєнного стану. Безпека та добробут співробітників залишаються пріоритетом, що підтверджується практичними заходами з підтримки переміщених працівників.

У 2024 фінансовому році ТОВ «Кернел-Трейд» надав фінансову допомогу працівникам на суму 4,5 млн доларів США, а також здійснив виплати працівникам, які отримали інвалідність, та родинам загиблих [37].

Компанія активно здійснювала заходи з переселення працівників із небезпечних регіонів до безпечніших міст, забезпечуючи їх подальше працевлаштування. Було переміщено 40 працівників із підприємств у Харківській області, що припинили роботу через бойові дії.

Було реалізовано програму підтримки ментального здоров'я, яка охоплює як освітні вебіари, так і практичні дії. Вона спрямована на покращення психоемоційного стану працівників, популяризацію турботи про себе та зниження бар'єрів у зверненні за психологічною допомогою [31].

За результатами реалізації програми рівень плинності кадрів скоротився на 5%, понад 70% працівників активно брали участь у заходах, а кількість звернень за психологічною підтримкою зросла утричі. Індекс готовності рекомендувати програму NetPromoterScore досяг 98,5 – що свідчить про її високу ефективність та позитивне сприйняття серед персоналу.

ТОВ «Кернел-Трейд» провело опитування щодо гендерної рівності, яке показало, що 97 відсотків працівників визнають відданість компанії культурному

різноманіттю, рівним можливостям та підтримці гендерно рівного робочого середовища.

У межах політики протидії дискримінації підприємство забезпечує рівні можливості працевлаштування та недискримінаційне робоче середовище. Частка соціально вразливих працівників становила 8 відсотків від загальної чисельності, зокрема 5 відсотків – особи з інвалідністю [37].

Для захисту прав діє механізм подання скарг, який дозволяє працівникам та контрагентам повідомляти про порушення чи дискримінацію з можливістю компенсації за підтверджених випадків.

Щодо свободи об'єднань та колективних переговорів, компанія підтримує право працівників на членство в об'єднаннях та участь у переговорах, що відображено в політиці, узгодженій із принципами Глобального договору ООН. Наприкінці 2024 фінансового року 89% працівників були охоплені колективними договорами, а 6 відсотків входили до профспілок (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Структура системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

Тип мотивації	Складові	Характеристика
Матеріальна	Конкурентна заробітна плата	Переглядається з урахуванням результатів праці, інфляції, умов ринку
	Бонуси за досягнення цілей	Виплачуються за виконання КРІ щоквартально або щорічно
	Соціальний пакет	Медичне страхування, компенсація за проїзд, мобільний зв'язок, харчування
	Матеріальна допомога	Надання допомоги в разі складних життєвих обставин
	Програми лояльності	Премії за стаж роботи, від 3 років і більше
Нематеріальна	Навчання та підвищення кваліфікації	Організація тренінгів, курсів, вебінарів за участю внутрішніх і зовнішніх експертів
	Визнання заслуг	Програми відзначення працівників, напр. «Працівник місяця», подяки, грамоти
	Корпоративні заходи	Проведення свят, поїздок, тимбілдингів, які сприяють згуртуванню колективу

	Залучення до прийняття рішень	Платформи для подання ініціатив і пропозицій щодо покращення процесів
--	-------------------------------	---

Джерело: узагальнено на основі аналізу

Задля оцінки ефективності чинної системи мотивації персоналу на ТОВ «Кернел-Трейд» в рамках нашого дослідження, було проведено психодіагностичне дослідження із застосуванням тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна. Даний метод дозволяє виявити провідні мотиви професійної діяльності, що впливають на продуктивність праці, рівень залученості та загальне задоволення працівників.

Опитування проводилося серед 20 працівників, які не обіймають керівних посад. Такий вибір респондентів дозволяє зосередити увагу на мотиваційних очікуваннях основної робочої ланки персоналу та визначити ефективність існуючих інструментів стимулювання саме для цієї категорії працівників. Мотиваційні фактори методики наведені у додатку Б.

Оцінювання здійснювалося на основі відповідей респондентів на 33 твердження тесту, кожне з яких відображає певний мотиваційний фактор (Додаток В). Учасники обирали варіанти відповідей, які найточніше відображають їхні особисті орієнтири у сфері трудової мотивації.

За кожним із 12 мотиваційних факторів обчислювалася загальна кількість балів, набраних респондентом за відповідні твердження. Далі обчислюємо середнє значення результатів усіх учасників для кожного мотиваційного чинника, що дає змогу сформувати узагальнений мотиваційний профіль працівників досліджуваної вибірки (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Результати тестування працівників ТОВ «Кернел-Трейд» за мотиваційними факторами

№	Фактор	Сума балів
1	Високий заробіток	44
2	Умови праці	31
3	Структурування роботи	33
4	Соціальні контакти	28

5	Стійкі взаємостосунки	25
6	Визнання	40
7	Прагнення до досягнень	29
8	Влада і вплив	10
9	Різноманітність	35
10	Креативність	32
11	Самовдосконалення	28
12	Цікава й корисна робота	41

Джерело: створено на основі аналізу

Результати тестування працівників ТОВ «Кернел-Трейд» за мотиваційними факторами свідчать про наявність чітких пріоритетів у структурі їхніх трудових цінностей. Найвищу оцінку отримав фактор «високий заробіток» 44 бали, що свідчить про домінування матеріальних стимулів у системі мотивації персоналу. Працівники орієнтовані насамперед на фінансову винагороду як ключову умову ефективної та продуктивної діяльності, що обґрунтовує необхідність прозорої та конкурентоспроможної системи оплати праці з чіткими критеріями оцінювання результатів.

Водночас високі показники за такими мотиваційними факторами, як «цікава й корисна робота» – 41 бал та «визнання» – 40 бали, свідчать про значну роль нематеріальних чинників. Працівникам важливо, щоб їхня діяльність мала змістовне наповнення та суспільну користь, а також щоб їхні зусилля були поміченими та оціненими керівництвом. Це вказує на потребу в системі морального заохочення, впровадженні зворотного зв'язку, інструментів підтримки ініціативи й відкритого визнання досягнень.

Досить високий рівень мотивації спостерігається за фактором «різноманітність і змінювання» – 35 балів, що підкреслює прагнення працівників до уникнення рутини та бажання брати участь у нових, динамічних процесах. Це створює сприятливі умови для запровадження делегування функцій, участі в проєктній діяльності та формування гнучкого стилю управління. Потреба в чіткості та організованості відображена у факторі «структурування роботи» – 33 бали, що свідчить про необхідність зрозумілої регламентації обов'язків і

процедур, що знижує рівень невизначеності та підвищує відповідальність.

Фактор «креативність» – 32 бали, також має значення для працівників, демонструючи їхню готовність до нестандартного мислення та впровадження інновацій. Це відкриває можливості для застосування методів стимулювання творчої активності через конкурси ідей, спільне прийняття рішень і відкриті формати командної взаємодії. Водночас фактор «умови праці» – 31 бал, має середнє значення за результатом тестування, що свідчить про важливість фізичного середовища, однак не визначає мотиваційну домінанту. Це дозволяє стверджувати, що за наявності задовільних базових умов, основними мотиваторами стають змістовні елементи праці.

Помірний інтерес до самореалізації та результативності підтверджується балами за факторами «прагнення до досягнень» – 29 балів, «соціальні контакти» – 28 балів і «самовдосконалення» 28 балів відповідно.

Працівники демонструють готовність до розвитку та взаємодії, однак не виявляють надмірної залежності від цих чинників. Це означає, що такі форми стимулювання, як навчання та командна діяльність, будуть ефективними за умови їхньої практичної цінності та конкретної користі для працівника.

Низький рівень потреб у довготривалих емоційних зв'язках із колегами «стійкі взаємостосунки» — 25 балів, свідчить про функціональний підхід до спілкування у межах виконання посадових обов'язків. Це не означає негативне ставлення до командної роботи, проте вказує на зосередженість на особистих результатах.

Найменш значущим виявився фактор «влада і впливовість» – 10 балів, що говорить про відсутність прагнення до керівництва та контролю над іншими. Працівники не надають великої ваги ієрархії або статусу, що сприяє стабільному мікроклімату в колективі, але може потребувати додаткових заходів щодо стимулювання ініціативності (рис.2.4).

Узагальнюючи проведене тестування, стверджуємо, що мотиваційний профіль працівників ТОВ «Кернел-Трейд» характеризується перевагою зовнішньої матеріальної та моральної мотивації, водночас із вираженим

інтересом до змістовної та різноманітної роботи. Працівники прагнуть стабільності в організації праці, готові до творчості, розвитку, але не орієнтовані на владні амбіції чи глибоку емоційну залученість у команду. Що ми враховуємо в удосконаленні системи мотивації персоналу, з акцентом на поєднання гідної оплати праці, визнання досягнень і змістовного наповнення професійної діяльності.

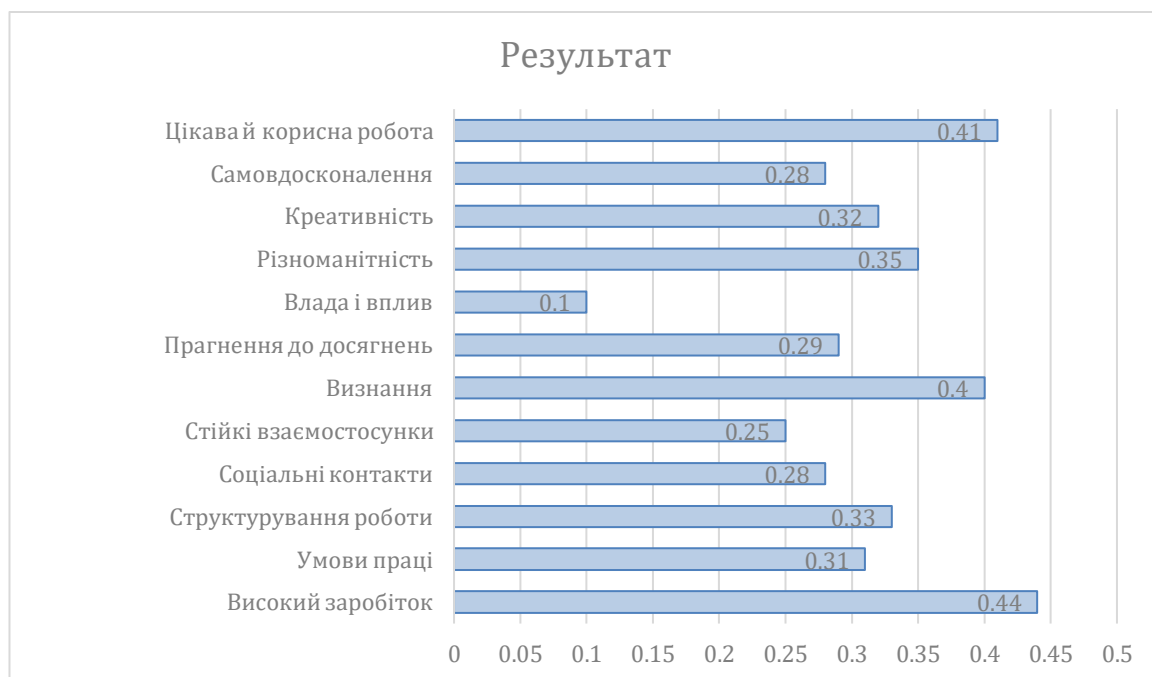


Рис. 2.4 Співвідношення факторів мотивації після проведення тестування
Джерело: авторські дослідження

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» засвідчує, що підприємство застосовує комплексний підхід до стимулювання працівників, який ґрунтується на принципах прозорості, соціальної відповідальності та стратегічної орієнтації на розвиток людського капіталу. Однією з ключових сильних сторін є стабільна та конкурентна заробітна плата, що поєднується з преміями за досягнення ключових показників ефективності КРІ.

Важливу роль у мотиваційній системі відіграє поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Окрім грошових виплат, компанія активно впроваджує форми нематеріального заохочення, як публічне визнання досягнень, подяки,

внутрішнє просування, участь у корпоративних заходах. Компанія розвиває внутрішню навчальну екосистему, через KernelHub, корпоративних тренерів та щорічні курси підвищення кваліфікації.

Особливої уваги заслуговує соціальний вектор мотиваційної політики. Компанія забезпечує добровільне медичне страхування, допомогу в кризових ситуаціях, підтримку ментального здоров'я працівників і програми адаптації для внутрішньо переміщених осіб. Така турбота про персонал значною мірою впливає на збереження позитивного морально-психологічного клімату в колективі та зниження рівня плинності кадрів, що залишається низьким навіть в умовах воєнного стану.

Водночас система мотивації ТОВ «Кернел-Трейд» не позбавлена недоліків:

- а) значні витрати на оплату праці, які, попри їх обґрунтованість високою результативністю персоналу, можуть негативно впливати на рівень операційного прибутку підприємства;
- б) надмірна залежність від кількісних показників ефективності КРІ, що створює додатковий тиск на працівників і може негативно впливати на рівень їх внутрішньої мотивації;
- с) потреба в подальшій цифровій трансформації HR-процесів для підвищення ефективності управління персоналом і адаптації до нових управлінських викликів.

Згідно з цим, система мотивації ТОВ «Кернел-Трейд» є прикладом ефективної кадрової політики, яка враховує сучасні виклики та потреби працівників, сприяє розвитку корпоративної культури та забезпечує стратегічну конкурентоспроможність підприємства, однак потребує вдосконалення.

2.3 Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації підприємства

На основі виявлених проблемних зон у системі мотивації підприємства

доцільно впровадити комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на вдосконалення мотиваційного механізму як інструменту підвищення ефективності управління. Це дозволить досягти балансу між результативністю, залученістю працівників та економічною ефективністю.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві є впровадження диференційованого підходу до стимулювання працівників залежно від їхніх функціональних обов'язків, рівня відповідальності та кар'єрних очікувань. У сучасних умовах універсальна модель мотивації поступово втрачає ефективність, оскільки не враховує специфіку потреб і пріоритетів різних категорій персоналу.

Для менеджерів середньої ланки ключовим джерелом мотивації є можливість професійного зростання, управлінської автономії та визнання результатів проєктної діяльності. Тому доцільно акцентувати увагу на системі бонусів за успішну реалізацію стратегічних та операційних завдань, участі у зовнішніх і внутрішніх тренінгах, а також залученні до програм обміну трудових функцій й управлінського розвитку. Що дозволить підвищити мотивацію та сформувати кадровий резерв для вищих управлінських позицій.

Щодо виробничого персоналу, який безпосередньо формує кінцевий продукт, ефективним є чіткий зв'язок між індивідуальним виробітком і рівнем винагороди. Прозора та справедлива система преміювання, базована на об'єктивних кількісних показниках, створює зрозумілу мотиваційну модель. У той же час, варто уникати надмірного тиску лише на обсяг, поєднуючи кількісні критерії з показниками якості та дотримання трудової дисципліни.

Молоді працівники, особливо ті, хто лише розпочинає кар'єру, потребують підтримки у вигляді наставництва, адаптаційних програм та можливостей швидкої професійної реалізації. Попри вже зазначене існування освітньої платформи KernelHub, залишається актуальною потреба у передачі практичного досвіду від кваліфікованих працівників до новачків.

Запровадження програми менторства «Кернел-наставництво», участь у внутрішніх конкурсах і стажуваннях, а також наявність чіткої моделі кар'єрного

зростання сприятимуть зниженню плинності кадрів і формуванню ядра лояльного молодого персоналу.

Крім того, участь у менторстві позитивно впливає й на самих наставників—підвищується рівень їхньої залученості, посилюється внутрішня мотивація за рахунок емоційного збагачення та передачі знань. У перспективі така ініціатива сприяє зміцненню горизонтальних зв'язків між поколіннями працівників, що підвищує загальний рівень командної згуртованості та лояльності.

Окремий підхід потребують лідери команд та ключові фахівці. Для цієї категорії працівників важливою мотивацією є не лише матеріальні стимули, а й можливість впливати на стратегічні рішення, відчуття довіри з боку керівництва, участь у плануванні розвитку підрозділів і компанії загалом. Саме тому доцільним є запровадження гнучких схем винагород, участі у стратегічних сесіях, дорадчих радах, залучення до внутрішніх інноваційних проєктів.

Доцільно впровадити програму «Кращий працівник місяця», яка передбачатиме офіційне визнання результатів працівника на внутрішньому порталі компанії або у корпоративному бюлетені. Також ефективними є дошка пошани, публічні подяки на загальнокорпоративних подіях, вручення символічних сертифікатів за цінний внесок у розвиток компанії.

Важливо також створити та підтримувати інструменти горизонтальної підтримки серед працівників. Наприклад, внутрішня платформа зворотного зв'язку, де кожен співробітник може висловити подяку чи визнати заслуги колеги, сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги, довіри й партнерства всередині колективу.

Сьогодні багато ідей, що можуть покращити бізнес-процеси, залишаються нереалізованими через відсутність зручного та відкритого каналу для подачі ініціатив. В рамках нашого дослідження ми вважаємо за доцільне створення цифрової платформи «EmployeeVoice», що дозволяє кожному співробітнику ТОВ «Кернел-Трейд» пропонувати ідеї щодо вдосконалення роботи підприємства.

Найкращі ініціативи можуть не лише реалізовуватись на практиці, а й

супроводжуватись публічним визнанням та символічною винагородою. Це стимулює відчуття причетності до загального успіху та підвищує рівень корпоративної відповідальності.

Інтеграція ESG-компонентів, а саме – екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Бо дозволяє не лише стимулювати залученість працівників до стратегічних цілей компанії, а й адаптувати внутрішню мотиваційну політику до вимог міжнародних ринків сталого капіталу.

З огляду на відсутність в Україні єдиної регуляторної бази щодо стійкого фінансування в аграрному секторі, а також стандартизованих критеріїв інвестування в природний і соціальний капітал, компанія ТОВ «Кернел-Трейд» ініціювала проєкт «Корпоративне кліматичне управління та шлях до низьковуглецевого розвитку».

У межах цього проєкту формується нова структура ESG-орієнтованої фінансової політики, яка базується на об'єктивних кількісних критеріях та погоджена з очікуваннями потенційних інвесторів, міжнародних фінансових установ і спеціалізованих фондів. Що створює основу для інтеграції кліматично орієнтованих досягнень до системи мотивації працівників.

Практичне втілення цієї ініціативи передбачає включення ESG-результатів до системи показників KPI. Це може бути матеріальне стимулювання працівників за зниження викидів парникових газів, реалізацію інноваційних еко-технологій, оптимізацію енерговитрат, участь у волонтерських або соціальних ініціативах. Такі KPI можуть застосовуватися як на індивідуальному рівні, так і в межах команд, що формує новий тип колективної відповідальності за досягнення сталих цілей.

Також варто зазначити, що компанія проводить пілотну співпрацю з акселератором аграрних вуглецевих кредитів, тестуючи практичні моделі розрахунку змін запасів вуглецю в ґрунті внаслідок впровадження агротехнологічних заходів. Отримані результати не лише мають фінансову перспективу в межах механізмів торгівлі вуглецевими кредитами відповідно до

Статей 6.2 та 6.4 Паризької угоди, а й слугують основою для персоналізованої системи нематеріального визнання працівників, які ініціюють або підтримують ці процеси [32].

Покращення умов праці та зміцнення соціальних зв'язків є важливим інструментом мотивації персоналу, навіть якщо працівники не завжди прямо вказують на ці фактори як ключові. За проведеним нами тестуванням фактор «умови праці» має показник як ми вже зазначали – 31 бал, однак в умовах автоматизації та технологічних змін цей аспект набуває особливої ваги.

Особливо це стосується виробничих підрозділів, сегменту переробки олійних культур, де скорочення персоналу підвищує ризики психологічного виснаження та ізоляції. У зв'язку з цим доцільно проводити аудит умов праці з акцентом на ергономіку, шумозахист, мікроклімат, освітлення та вентиляцію, а також міжособистісні взаємодії.

Результати аудиту мають стати основою для впровадження цільових заходів – оптимізації робочих зон, модернізації обладнання та облаштування зон відпочинку.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом у ТОВ «Кернел-Трейд» доцільним є впровадження цифрових рішень, що дозволять суттєво удосконалити процеси мотивації, контролю та професійного розвитку працівників.

З огляду на сучасні тенденції в HR-менеджменті, оптимальним напрямом є реалізація цифрової трансформації ключових HR-процесів через створення інтегрованої HRM-системи та супутнього мобільного додатку для працівників.

Пропонуємо розробити платформу «KernelPeople 360», яка стане центральним інструментом управління життєвим циклом працівника на підприємстві. Така система дозволить автоматизувати оцінку індивідуальної результативності, спростити планування кар'єрного зростання, підвищити прозорість зворотного зв'язку між працівником та керівництвом.

Функціонал має включати модулі оцінки KPI, побудови кар'єрної траєкторії, внутрішнього навчання, опитувань і звітності. Що мінімізуватиме

рутинне навантаження на HR-службу та посилить контроль за виконанням цілей та ефективністю роботи персоналу.

Паралельно з основною платформою доцільно реалізувати мобільний додаток «KernelConnect», який надасть працівникам швидкий доступ до особистої інформації – графіків роботи, бонусних нарахунків, навчальних матеріалів, новин компанії та інструментів подання зворотного зв'язку. Важливою перевагою додатку стане персоналізована взаємодія працівника з HR-системою в режимі реального часу, що сприятиме підвищенню залученості та інформованості персоналу.

Перший етап проєкту доцільно реалізувати у вигляді пілотного на базі підрозділу «Kernel-OilTech». Це дозволить протестувати технічні можливості системи, адаптувати інтерфейс під потреби працівників, зібрати відгуки користувачів та вдосконалити функціонал перед масштабуванням на всі виробничі майданчики компанії. Очікувані результати від інтеграції цифрових рішень включають:

- скорочення адміністративного навантаження на HR-фахівців до 30%;
- підвищення точності та об'єктивності оцінки KPI;
- посилення прозорості комунікацій та рівня інформованості персоналу;
- зростання залученості працівників у корпоративні ініціативи;
- підвищення лояльності молодих співробітників до компанії через цифрову зручність.

Проблема конфліктів у трудовому колективі залишається однією з найбільш актуальних загроз для стабільності та ефективності управління персоналом.

Конфлікти з керівництвом посідають третє місце серед причин, що спонукають українських працівників змінювати місце роботи. Інші це низька заробітна плата 75% та відсутність перспектив кар'єрного зростання 52% [28].

Незважаючи на те, що в ТОВ «Кернел-Трейд» вже діють програми

психологічної підтримки персоналу, а HR-служба впроваджує заходи з підвищення емоційної стійкості працівників, доцільним є створення системи управління конфліктами як окремого функціонального напрямку в межах вдосконалення загальної системи мотивації. Така система має охоплювати повний цикл роботи з конфліктами від профілактики до розв'язання базуючись на регулярному моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі.

Першим етапом є діагностика, яка повинна включати як періодичні анонімні опитування, так і інтерв'ювання працівників з метою виявлення прихованих напружень, факторів незадоволеності та ризиків міжособистісного конфлікту. На підставі зібраних даних проводиться прогнозування потенційних конфліктів, тобто ідентифікація конфліктогенних умов, які можуть виникнути у зв'язку з організаційними змінами, змінами ролей, новими технологіями або розподілом ресурсів.

Наступний етап – профілактика конфліктів, що полягає в усуненні або зниженні впливу виявлених факторів, які можуть негативно впливати на мотивацію працівників. Це може включати зміну стилю управління в окремих підрозділах, перегляд системи внутрішніх комунікацій або впровадження фасилітаційних сесій для команд, що переживають трансформаційний тиск.

Запобігання конфліктів – це вже постійна управлінська практика, спрямована на створення атмосфери довіри, прозорого діалогу та справедливого ставлення до кожного члена колективу. На цьому етапі важливу роль відіграють регулярні збори команд, індивідуальні зустрічі з керівниками та доступність HR-менеджерів як внутрішніх медіаторів.

У випадках, коли конфлікт уже сформувався, важливо забезпечити його регулювання – визначити сторони конфлікту, його природу, поточну фазу розвитку та знайти спосіб, який дозволить знизити напругу. Це може бути посередництво, переговори за участю HR або керівництва, а також тимчасовий розподіл учасників конфлікту по різних проєктах чи змінах.

Завершальним етапом є розв'язання конфлікту – системна управлінська діяльність, яка спрямована на усунення глибинних причин конфлікту, а не лише

його симптомів. Після цього доцільно проводити пост-конфліктний супровід, у тому числі через повторне оцінювання атмосфери в колективі.

Впровадження такої цілісної системи дозволить ТОВ «Кернел-Трейд» посилити мотивацію персоналу, підвищити ефективність командної взаємодії та створити стабільне, продуктивне робоче середовище (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Орієнтовна вартість реалізації заходів удосконалення системи мотивації у

ТОВ «Кернел-Трейд»

Захід	Орієнтовна вартість (грн)
Впровадження бонусної системи для менеджерів середньої ланки	184200
Програма наставництва «Кернел-наставництво» і стажування	132450
Додаткові бонуси для наставників	87 300
Гнучка схема винагород для лідерів команд та ключових фахівців	169800
Програма «Кращий працівник місяця» (сертифікати, нагороди, дошка пошани)	54780
Розробка цифрової платформи «EmployeeVoice»	236900
Інтеграція ESG-компонентів у систему KPI з фінансовою винагородою	113470
Пілотна співпраця з акселератором вуглецевих кредитів, моделі розрахунку і винагородження учасників	288400
Аудит умов праці, модернізація обладнання, облаштування зон відпочинку	372150
Розробка HRM-платформи «KernelPeople 360»	267900
Мобільний додаток «KernelConnect» – створення, запуск і технічна підтримка	223800
Пілотний проєкт цифрових рішень на базі підрозділу «Kernel-OilTech»	317250
Формування системи управління конфліктами, опитування посередницькі послуги	108560
Загальна вартість реалізації ініціатив	2 670 860

Джерело: створено на основі приблизних розрахунків

Для оцінки економічної доцільності запропонованих ініціатив на ТОВ «Кернел-Трейд» було здійснено орієнтовний розрахунок річної економічної

вигоди від їх реалізації. Розрахунки базуються на середньогалузевих орієнтирах, практичному досвіді компаній агропромислового сектору та прогнозу екстраполяції ефекту від впровадження цифрових, екологічних і соціально орієнтованих рішень (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Приблизна економічна ефективність пропозицій для ТОВ «Кернел-Трейд»

Пропозиція	Орієнтовна річна вигода (грн)	Значення
Розробка цифрової платформи «EmployeeVoice»	312 000	Оптимізація процесів через ідеї працівників
Інтеграція ESG-компонентів у систему KPI	174 000	Підвищення енергоефективності, зменшення штрафів
Пілотна співпраця з акселератором вуглецевих кредитів	395 000	Дохід від вуглецевих кредитів
Аудит умов праці, модернізація обладнання, облаштування зон відпочинку	458 000	Менше травматизму, ефективніше використання ресурсів
Розробка HRM-платформи «KernelPeople 360»	349 000	Автоматизація HR-процесів, економія часу
Мобільний додаток «KernelConnect»	307 000	Покращення комунікації, зменшення витрат на інформування
Пілотний проєкт цифрових рішень на базі підрозділу «Kernel-OilTech»	431 000	Оптимізація технічних операцій
Система управління конфліктами (опитування, посередництво)	168 000	Зменшення ризику конфліктів і саботажу

Джерело: створено на основі приблизних розрахунків

Оціночна річна вигода від запропонованих ініціатив складатиме приблизно 2594000 грн. Ця сума враховує впровадження цифрових рішень, оптимізацію умов праці, розвиток HRM-систем та екологічно відповідального управління, що забезпечує економію ресурсів, підвищення ефективності бізнес-процесів і зниження витрат на утримання персоналу.

Разом з тим, частина заходів не має прямої економічної вигоди, проте

суттєво впливає на підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності працівників, що в довгостроковій перспективі сприяє стабільності кадрового складу й зміцненню корпоративної культури.

До таких ініціатив належать—впровадження бонусної системи для менеджерів середньої ланки, прозора система преміювання для виробничого персоналу, реалізація програми наставництва «Кернел-наставництво» у поєднанні з внутрішніми конкурсами та стажуваннями, а також додаткове стимулювання наставників. Окрему роль відіграють гнучкі схеми винагород для лідерів команд та запуск програми «Кращий працівник місяця», яка формує культуру визнання досягнень та зміцнює емоційний зв'язок працівника з компанією.

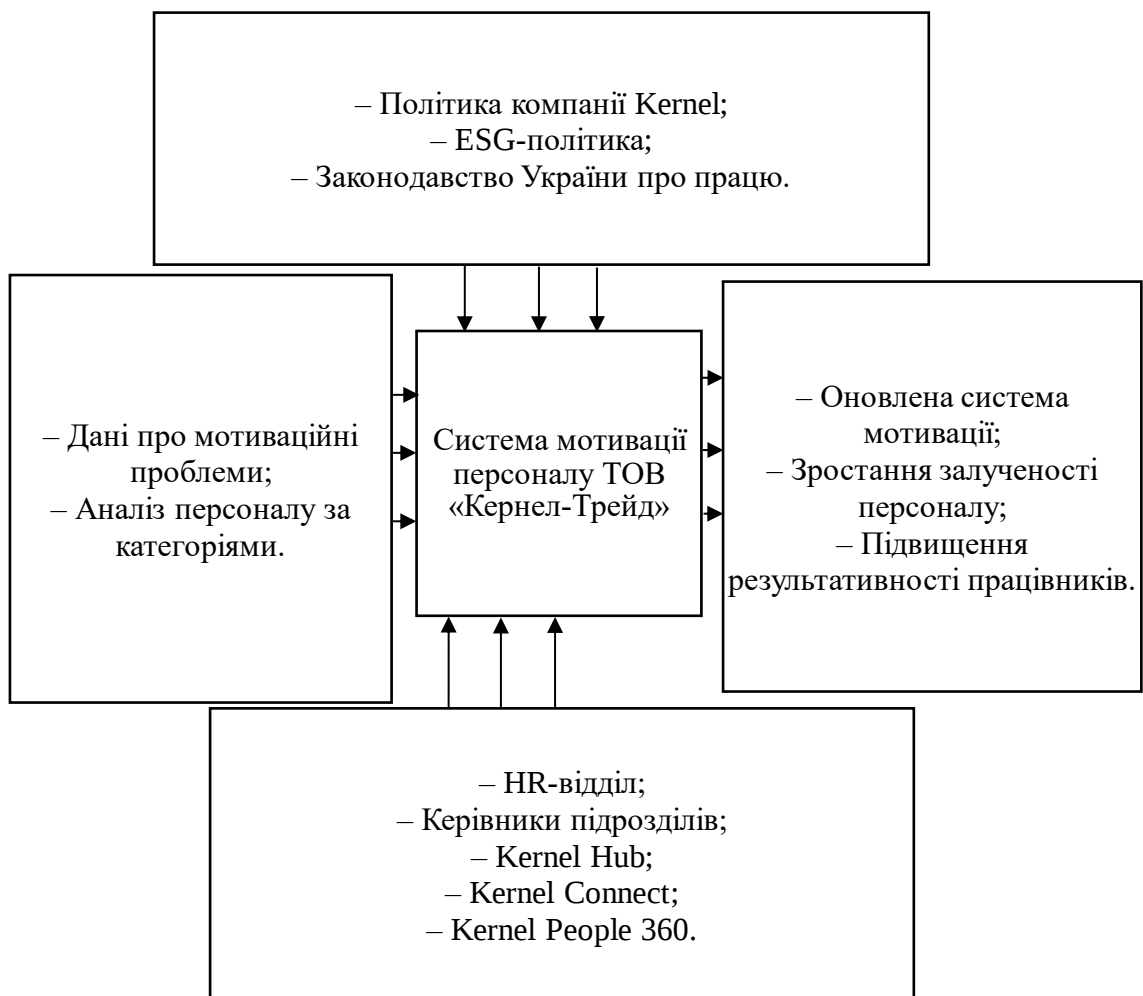


Рис. 2.5 Вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: сформовано автором за прикладом формації IDEF0

Для демонстрації розроблених рекомендацій в рамках удосконалення системи мотивації персоналу створено контекстну схему. Вона показує ключові вхідні дані, регуляторні та стратегічні фактори управління, основні виконавчі механізми, а також очікувані результати реалізації процесу (рис.2.5).

У результаті проведеного аналізу сформовано комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд», орієнтований на підвищення ефективності управління, залученості працівників і стійкого розвитку компанії. Запропоновані рішення враховують особливості різних категорій персоналу, інтегрують сучасні цифрові інструменти, ESG-підходи та принципи прозорості взаємодії, що дозволяє формувати цілісну, адаптивну та результативну мотиваційну систему.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження присвячене аналізу системи мотивації персоналу як фактора підвищення ефективності системи управління на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд». На основі виконаних завдань сформульовано ключові висновки, які відображають досягнення поставленої мети.

Сутність мотивації персоналу як управлінського інструменту полягає у створенні системи стимулів, що спонукають працівників до ефективної діяльності, підвищують продуктивність і сприяють досягненню організаційних цілей. Мотивація є багатогранним процесом, який охоплює психологічні, соціальні та економічні аспекти, включаючи виявлення потреб, розробку систем винагороди та використання механізмів заохочення. Вона поділяється на матеріальну та нематеріальну, позитивну та негативну залежно від спрямованості впливу. Ефективність мотивації залежить від гнучкості підходів, врахування індивідуальних особливостей працівників і відповідності мотиваційних механізмів стратегічним цілям підприємства.

Основні теорії мотивації праці систематизовано за змістовими, процесуальними та сучасними підходами, такими як теорії поля та емоційного драйву. Змістові теорії акцентують на потребах як рушійній силі мотивації, тоді як процесуальні зосереджені на поведінкових моделях і очікуваннях працівників. Теорія емоційного драйву підкреслює значення емоційних потреб для формування мотивації.

Методи оцінки ефективності мотивації персоналу включають кількісні та якісні підходи. Особливу увагу приділено тесту «Мотиваційний профіль», багатофакторному особистісному опитувальнику та методу енеаграми, які дозволяють ідентифікувати мотиваційні чинники та сформувати індивідуальні профілі працівників. Використання цих методів забезпечує об'єктивність оцінки, сприяє виявленню потреб і підвищенню залученості персоналу.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд» засвідчила провідну роль підприємства в агропромисловому секторі України та

світу. Компанія демонструє стабільне зростання фінансових показників, дохід досяг 90,9 млрд грн, активи – 59,9 млрд грн, чистий прибуток – 5,4 млрд грн у 2024 році. Лідерство в експорті зернових та соняшникової олії забезпечується розвиненою інфраструктурою, вертикальною інтеграцією та ефективним управлінням ресурсами. Корпоративна культура базується на принципах прозорості, соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу, що є основою мотиваційної політики.

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» показав, що вона є комплексною та включає матеріальні й нематеріальні стимули. Тестування виявило домінування матеріальних мотивів, а також важливість нематеріальних чинників, таких як цікава робота та визнання. Сильними сторонами системи є низька плинність кадрів, розвинена навчальна екосистема та соціальні ініціативи, підтримка працівників у воєнний час. Недоліками є високі витрати на оплату праці, надмірна залежність від KPI та недостатня цифрова трансформація HR-процесів.

Шляхи вдосконалення системи мотивації включають диференційований підхід до стимулювання різних категорій персоналу, впровадження програми менторства «Кернел-наставництво», створення цифрових платформ «KernelPeople 360» і «KernelConnect» для автоматизації HR-процесів, а також інтеграцію ESG-показників у систему KPI. Пропонується програма «Кращий працівник місяця» та платформа «EmployeeVoice» для стимулювання ініціативності. Важливим є створення системи управління конфліктами, що охоплює діагностику, профілактику, регулювання та розв’язання конфліктів для підвищення згуртованості колективу.

При загальних витратах на реалізацію в обсязі 2 670 860 грн, орієнтовна економічна вигода вже за перший рік становить близько 2 594 000 грн, що свідчить про швидку окупність інвестицій. Значна частина запропонованих заходів спрямована не лише на пряме зниження витрат або зростання продуктивності, а й на посилення нематеріальних чинників – мотивації, залученості, ініціативності працівників та згуртованості колективу. Це формує

передумови для довгострокової ефективності управління персоналом і зміцнення корпоративної культури.

Запропоновані заходи дозволять ТОВ «Кернел-Трейд» оптимізувати мотиваційну систему, підвищити залученість персоналу, знизити плинність кадрів і посилити операційну ефективність, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок / Н. А. Азьмук // Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 376–383.
2. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2020. – № 1. – С. 152–163.
3. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери / О. О. Васильєва // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 48(1). – С. 73–81.
4. Васюта В. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу // Науковий вісник ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2022. – № 2(106). – С.134 –140.
5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
6. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44–51.
7. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу // Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=793> (дата звернення: 19.05.2025).
8. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // Економіка та держава. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.1.
9. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності / Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк, Л. М. Гудзовата // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2020. – Вип. 2. – С. 114–120.

10. Зелена М., Чернушкіна О., Ковальчук І. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 322. С. 438–445.
11. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І.В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 132–134.
12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
13. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
14. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
15. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111
16. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.
17. Меленчук І. І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації / І. І. Меленчук ; наук. кер. І. І. Яремко // International scientific journal «Grail of Science». 2022. № 17 (липень). С. 94. –DOI: 10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013.
18. Міценко Н. Г., Різник Н.Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Вісник Львівського торговельно економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 90–95.
19. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 103–111.

20. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 57–65.
21. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2018. – № 3.
22. Попович О. В., Седов О.М. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників. *Молодий вчений*. 2018. № 3(1). С. 366–369.
23. Рибалко О. М., Згурська Т. В. Оцінка і аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу комерційної організації. *Наукові записки українського гуманітарного інституту*. 2022. Вип. 4 (56).
24. Рядинська І.А., Гончаров Д.О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Економіка : зб. наук. пр. Харків. нац. пед. ун-ту імені Г.С. Сковороди*. 2018. Вип. 18. С. 83–89.
25. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
26. Телишевська Л. І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498–502.
27. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
28. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 251. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.
29. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
30. Шаталова Л.С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524->

[0072/2024-62-164.](#)

31. Корпоративний кодекс Kernel URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code__new_ua.pdf (дата звернення: 20.05.2025)

32. Офіційний сайт компанії «Kernel» URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 20.05.2025)

33. Рада Директорів і корпоративне управління «Kernel» URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/board-of-directors/> (дата звернення: 20.05.2025)

34. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» URL: <https://opendatabot.ua/c/31454383> (дата звернення: 19.05.2025)

35. ADM URL: <https://www.adm.com/> (дата звернення: 21.05.2025)

36. Cargill URL: <https://www.cargill.com/worldwide/ukraine> (дата звернення: 21.05.2025)

37. KernelHolding S.A. ANNUAL REPORT Fortheyearended 30 June 2024 URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 20.05.2025)

38. Leaderself «DrivenbyPaul R. LawrenceandNitinNohria» URL: <https://leaderself.com/summary/driven-paul-r-lawrence-and-nitin-nohria/?utm> (дата звернення: 19.05.2025)

39. LouisDreyfus URL: <https://www.ldc.com/ua/uk/> (дата звернення: 21.05.2025)

40. Nibulon URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 21.05.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні енеатипи та відповідні мотиваційні драйвери працівників

Енеатип	Умовне позначення енеатипу	Характеристика
Реформатор	Перфекціоніст	Прагнення до досконалості, високі моральні стандарти, потреба змінювати світ на краще
Помічник	Альтруїст	Мотивація через допомогу іншим, бажання бути потрібним і визнаним
Досягатор	Успішний	Орієнтація на результат, прагнення до визнання, ефективності та успіху
Індивідуаліст	Романтик	Потреба в унікальності, глибоких емоціях, самовираженні
Спостерігач	Аналітик	Мотивація знанням, бажання зберігати дистанцію та автономію
Лояльний	Скептик	Пошук безпеки, підтримки, лояльності до системи та команди
Ентузіаст	Оптиміст	Прагнення до нових вражень, свободи, уникнення болю та рутини
Борець	Лідер	Мотивація контролем, силою, здатністю впливати на оточення
Миротворець	Посередник	Бажання гармонії, уникнення конфліктів, потреба в стабільності

Фактори мотивації працівників за тестом «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та
П. Мартіна

№	Фактор мотивації	Характеристика
1	Високий зарібок	Відображає потребу працівника у високій заробітній платі, грошових бонусах, надбавках і пільгах. Зростання витрат (наприклад, сімейні обов'язки чи борги) підсилює актуальність цієї потреби протягом трудового життя.
2	Умови праці	Необхідність мати комфортне, безпечне і приємне робоче середовище.
3	Структурування роботи	Прагнення до чіткої організації праці, наявності зворотного зв'язку, інформації про результати та зменшення невизначеності. Посилюється при високому рівні стресу або життєвих змінах.
4	Соціальні контакти	Потреба у взаємодії з іншими, у широкому спілкуванні та налагодженні позитивних стосунків із колегами.
5	Стійкі взаємовідносини	Бажання створювати і підтримувати тривалі, надійні зв'язки з невеликим колом співробітників.
6	Визнання	Необхідність в отриманні схвалення, поваги і оцінки з боку інших людей за досягнення та успіхи.
7	Прагнення до досягнень	Схильність ставити амбітні цілі, досягати їх, проявляти ініціативу та внутрішню мотивацію.
8	Влада та вплив	Потреба керувати, змагатися та мати вплив на інших, показник конкурентоспроможності та лідерських якостей.
9	Різноманітність і зміни	Спрямованість на уникнення рутини, прагнення до новизни, динамічних умов та постійних змін.
10	Креативність	Прагнення до нестандартного мислення, генерування нових ідей, відкритість до інновацій, навіть якщо вони не завжди практичні.
11	Самовдосконалення	Орієнтація на особистий ріст, самостійність, розвиток навичок і незалежність.
12	Цікава та корисна робота	Потреба виконувати змістовну, соціально значущу діяльність, що приносить моральне задоволення.

Перелік питань тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна

1. Я вважаю, що міг би зробити значний внесок у роботі, де...
 - а) забезпечується висока заробітна плата та різноманітні винагороди;
 - б) є можливість налагодити дружні стосунки з колегами;
 - в) я можу впливати на рішення та демонструвати свої сильні сторони як працівник;
 - г) є умови для особистісного зростання та самовдосконалення.
2. Я не хотів би працювати там, де...
 - а) немає чітких інструкцій щодо моїх обов'язків;
 - б) майже відсутній зворотний зв'язок та оцінка моєї роботи;
 - в) моя діяльність не здається корисною або належно не цінується;
 - г) умови праці незадовільні, надто шумно чи брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота...
 - а) передбачала різноманітність і зміни;
 - б) дозволяла взаємодіяти з широким колом людей;
 - в) містила чіткі вказівки щодо моїх завдань;
 - г) давала змогу добре знати колег, з якими я працюю.
4. Я вважаю, що мене б не зацікавила робота, яка...
 - а) обмежує контакти з іншими людьми;
 - б) залишається непоміченою іншими;
 - в) не має чіткої структури, через що незрозуміло, що від мене вимагається;
 - г) передбачає багато рутинних завдань.
5. Мені подобається робота, якщо...
 - а) я чітко знаю, що від мене очікують;
 - б) у мене комфортне робоче місце з мінімальними відволіканнями;
 - в) я отримую гідну винагороду та зарплату;
 - г) є можливість розвивати свої професійні навички.
6. Мені б сподобалася робота, якщо...
 - а) є комфортні умови праці без надмірного тиску;
 - б) я отримую високу заробітну плату;
 - в) робота є корисною та приносить задоволення;
 - г) мої досягнення належно оцінюються.

7. Я не вважаю, що робота має...

- а) бути погано структурованою, так що незрозуміло, що робити;
- б) обмежувати можливості для близького спілкування з колегами;
- в) бути малозначущою, некорисною чи нецікавою;
- г) залишатися непоміченою або сприйматися як щось буденне.

8. Робота, що приносить задоволення...

- а) передбачає різноманітність, зміни та стимулює ентузіазм;
- б) сприяє розвитку професійних навичок і особистісному зростанню;
- в) є корисною для суспільства та має значення;
- г) дозволяє проявляти творчість і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота...

- а) цінувалася та визнавалася організацією;
- б) створювала умови для особистого розвитку;
- в) була пов'язана з різноманітними змінами;
- г) дозволяла працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде задовольняти, якщо...

- а) є мало можливостей для спілкування з різними людьми;
- б) оплата праці та винагороди невисокі;
- в) я не можу підтримувати хороші стосунки з колегами;
- г) у мене мало самостійності чи можливостей для гнучкості.

11. Найкраща робота – та, яка...

- а) забезпечує комфортні умови праці;
- б) має чіткі інструкції щодо виконання завдань;
- в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
- г) сприяє визнанню особистих досягнень і якості роботи.

12. Я, ймовірно, не зможу працювати ефективно, якщо...

- а) є мало можливостей ставити цілі та досягати їх;
- б) немає умов для розвитку особистих якостей;
- в) складна робота не отримує визнання чи гідної винагороди;
- г) робоче місце брудне або шумне.

13. Під час визначення обов'язків важливо...

- а) створювати можливості для кращого знайомства між колегами;
- б) давати працівнику змогу ставити цілі та досягати їх;
- в) забезпечувати умови для прояву творчості;
- г) створювати комфортне та чисте робоче місце.

14. Я, ймовірно, не захочу працювати там, де...

- а) у мене мало самостійності та можливостей для розвитку;
- б) не заохочується дослідницька діяльність і творча цікавість;
- в) обмежені контакти з різними людьми;
- г) відсутні гідні надбавки чи пільги.

15. Я був би задоволений, якщо...

- а) міг би впливати на рішення інших працівників;
- б) робота передбачала б розмаїття та зміни;
- в) мої досягнення визнавалися іншими;
- г) я точно знав би, що від мене вимагається та як це виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо...

- а) не дозволяла ставити складні цілі та досягати їх;
- б) я не знав би чітких правил і процедур виконання роботи;
- в) рівень оплати не відповідав би складності завдань;
- г) я майже не міг би впливати на рішення чи дії інших.

17. Я вважаю, що посада має надавати...

- а) чіткі інструкції щодо виконання обов'язків;
- б) можливості для близького спілкування з колегами;
- в) складні завдання, що вимагають максимальних зусиль;
- г) різноманітність, зміни та стимулювання.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо...

- а) не передбачала можливості творчого внеску;
- б) виконувалася ізольовано, на самоті;
- в) відсутній сприятливий клімат для професійного зростання;
- г) не дає змоги впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де...

- а) мою роботу визнають і цінують;
- б) я можу впливати на дії інших;
- в) є гідна система бонусів і пільг;
- г) можна пропонувати нові ідеї та проявляти креативність.

20. Я навряд чи захотів би працювати там, де...

- а) немає різноманітності чи змін у роботі;
- б) обмежені можливості впливу на рішення;
- в) заробітна плата невисока;
- г) умови праці некомфортні.

21. Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення, має передбачати...
- а) чіткі вказівки щодо виконання завдань;
 - б) можливості для творчого підходу;
 - в) спілкування з цікавими людьми;
 - г) почуття задоволення від цікавих завдань.
22. Робота не приносить задоволення, якщо...
- а) передбачені незначні бонуси чи пільги;
 - б) умови праці некомфортні, шумно чи брудно;
 - в) немає можливості порівнювати свою роботу з іншими;
 - г) не заохочується творчість і нові ідеї.
23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала...
- а) численні контакти з цікавими людьми;
 - б) можливості для постановки та досягнення цілей;
 - в) змогу впливати на прийняття рішень;
 - г) високий рівень заробітної плати.
24. Я не думаю, що мені сподобалася б робота, якщо...
- а) умови праці некомфортні, брудно чи шумно;
 - б) мало можливостей впливати на інших;
 - в) обмежені шанси досягати поставлених цілей;
 - г) я не міг би проявляти творчість чи пропонувати нові ідеї.
25. У процесі організації роботи важливо...
- а) забезпечити чисте та комфортне робоче місце;
 - б) створити умови для самостійності;
 - в) передбачити різноманітність і зміни;
 - г) забезпечити широкі можливості для спілкування з іншими.
26. Я, ймовірно, не захотів би працювати там, де...
- а) некомфортні умови, шумно чи брудно;
 - б) обмежені можливості для спілкування з людьми;
 - в) робота нецікава чи некорисна;
 - г) завдання переважно рутинні та рідко змінюються.
27. Робота приносить задоволення, коли...
- а) мою роботу визнають і цінують;
 - б) є широкі можливості для маневру та гнучкості;
 - в) можна ставити амбітні цілі та досягати їх;
 - г) є змога краще пізнати колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка...

- а) не є корисною та не приносить задоволення;
- б) не стимулює до змін;
- в) не дозволяє налагоджувати дружні стосунки з колегами;
- г) нечітка та не передбачає складних завдань.

29. Я б хотів працювати там, де...

- а) робота цікава та корисна;
- б) можна будувати тривалі дружні стосунки;
- в) мене оточують цікаві люди;
- г) я можу впливати на прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота має...

- а) змушувати працювати переважно на самоті;
- б) надавати мало шансів для визнання досягнень;
- в) заважати встановленню стосунків із колегами;
- г) складатися здебільшого з рутинних завдань.

31. Добре спланована робота обов'язково...

- а) передбачає гідний набір пільг і надбавок;
- б) має чіткі вказівки щодо виконання обов'язків;
- в) дозволяє ставити цілі та досягати їх;
- г) стимулює висунення нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо...

- а) не передбачає виконання складних перспективних завдань;
- б) обмежує можливості для творчості;
- в) допускає лише мінімальну самостійність;
- г) не здається корисною чи потрібною.

33. Найважливіші характеристики посади – це...

- а) можливості для творчого та нестандартного мислення;
- б) значущі обов'язки, що приносять задоволення;
- в) можливість налагоджувати хороші стосунки з колегами;
- г) наявність важливих цілей, яких потрібно досягти.