

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕН-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

Кара КАРАЄВ

Керівник наукової роботи:

доктор економічних наук,

професор

Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент:

Директор ТОВ Фурнітура

Ліана ВЛАСЕНКО

Харків – 2025

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Л.В.Тешева  
підпис ініціали, прізвище

10» грудня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**Кари КАРАЄВА

1. Тема роботи: «Управління мотивацією в організації»

Керівник роботи: Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)професор

затверджені наказом по університету від «11» листопада 2025 року №2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи 02 грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати еволюцію теорій мотивації та сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах динамічного бізнес-середовища; дослідити особливості мотиваційних орієнтацій та професійних очікувань працівників поколінь Y та Z; провести аналіз фінансово-господарської діяльності, конкурентного середовища та системи управління персоналом ТОВ «СХІДСІТІ»; діагностувати стан мотиваційного середовища в ТОВ «СХІДСІТІ» та виявити ключові проблеми, пов'язані з мотивацією працівників поколінь Y та Z; розробити мотиваційну модель АСЕ, спрямовану на задоволення потреб у автономії, компетентності та спорідненості, та скласти план її впровадження в компанії; оцінити економічну доцільність та очікуваний ефект від реалізації запропонованої моделі.

## 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи   |
|-------|---|
| 1.    | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою |
| 2.    | Робота над теоретичним розділом роботи.   |
| 3.    | Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.                        |
| 4.    | Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.  |
| 5.    | Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів. |
| 6.    | Висновки по роботі проведеного дослідження<br>Оформлення списку літератури                                    |
| 7.    | Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки              |
| 8.    | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру   |

5. Дата видачі завдання 02 вересня 2025 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_

підпис

**Кара КАРАЄВ**

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

підпис

**Людмила КАЛІНІЧЕНКО**

ініціали, прізвище

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_

підпис

**Олена ТРОХИМЕЦЬ**

ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....       | 8  |
| 1.1. Еволюція теорій мотивації: від класичних концепцій до сучасних підходів.....                    | 8  |
| 1.2. Трансформація мотиваційних підходів у контексті поколінь Y та Z.....                            | 16 |
| 1.3. Мотивація як складова системи управління людськими ресурсами.....                               | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СХІДСІТІ».....                                     | 33 |
| 2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «СХІДСІТІ».....                  | 33 |
| 2.2. Аналіз чисельного та якісного складу персоналу ТОВ «СХІДСІТІ».....                              | 41 |
| РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ПОКОЛІНЬ Y ТА Z В ТОВ «СХІДСІТІ»..... | 52 |
| 3.1. Діагностика мотиваційного середовища та обґрунтування необхідності змін.....                    | 52 |
| 3.2. Розробка та впровадження мотиваційної моделі АСЕ.....   | 62 |
| ВИСНОВКИ.....  | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....  | 76 |
| ДОДАТКИ.....   | 84 |

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, інтенсифікації конкуренції та стрімкого технологічного прогресу людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом і джерелом стійкої конкурентної переваги будь-якої організації. Ефективність управління персоналом, зокрема здатність мотивувати працівників до високої продуктивності, інноваційної діяльності та лояльності, безпосередньо впливає на досягнення бізнес-цілей і загальний успіх компанії [3, 24]. Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті формування на ринку праці нової генерації співробітників — поколінь Y (міленіалів) та Z (центеніалів), чиї ціннісні орієнтації, професійні очікування та мотиваційні драйвери істотно відрізняються від попередніх поколінь [5, 26, 46, 64].

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю та невизначеністю, що вимагає від організацій гнучкості, адаптивності та здатності до швидких трансформацій [50, 52]. У цьому контексті класичні теорії мотивації, засновані переважно на матеріальних стимулах та ієрархічному контролі, часто виявляються недостатньо ефективними для залучення, утримання та розвитку талановитих представників молодших поколінь. Вони прагнуть не лише стабільного заробітку, але й свободи, самореалізації, осмисленої роботи, швидкого кар'єрного зростання та гармонії між професійним та особистим життям. Ігнорування цих потреб призводить до високої плинності кадрів, зниження залученості, втрати інноваційного потенціалу та, як наслідок, погіршення конкурентних позицій компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СХІДСІТІ», яке здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі меблями та власного виробництва, також стикається з викликами, пов'язаними з мотивацією персоналу. Проведений аналіз виявив тенденцію до скорочення чисельності працівників, особливо серед молоді, а також низькі показники залученості в групі до 45 років. Існуюча система мотивації не відповідає в повній мірі потребам поколінь Y та Z, що створює загрозу втрати

ключових фахівців та обмежує потенціал розвитку компанії. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження сучасної мотиваційної моделі, орієнтованої на глибинні психологічні потреби сучасних працівників.

Зв'язок роботи з науковими дослідженнями. Теоретичною основою дослідження виступили фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі теорій мотивації, управління персоналом та організаційної психології. Серед них — класичні концепції А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, процесуальні теорії В. Врума, Дж. С. Адамса, Е. Локка [16, 23], а також сучасні підходи, такі як теорія самодетермінації (Self-Determination Theory) Е. Десі та Р. Райана, яка стала ключовим теоретичним фундаментом для розробки пропонованої моделі [47, 58, 61]. Питання мотивації представників поколінь Y та Z також знайшли своє відображення в роботах сучасних дослідників, що вивчають особливості їхніх цінностей та поведінки на ринку праці.

*Мета та завдання дослідження.* Метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування сучасної системи мотивації персоналу для працівників поколінь Y та Z в ТОВ «СХІДСІТІ» на основі теорії самодетермінації [3, 36, 42, 51, 54].

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- Проаналізувати еволюцію теорій мотивації та сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах динамічного бізнес-середовища.
- Дослідити особливості мотиваційних орієнтацій та професійних очікувань працівників поколінь Y та Z.
- Провести аналіз фінансово-господарської діяльності, конкурентного середовища та системи управління персоналом ТОВ «СХІДСІТІ».
- Діагностувати стан мотиваційного середовища в ТОВ «СХІДСІТІ» та виявити ключові проблеми, пов'язані з мотивацією працівників поколінь Y та Z.

– Розробити мотиваційну модель АСЕ, спрямовану на задоволення потреб у автономії, компетентності та спорідненості, та скласти план її впровадження в компанії.

– Оцінити економічну доцільність та очікуваний ефект від реалізації запропонованої моделі.

*Об'єкт і предмет дослідження.* Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу в ТОВ «СХІДСІТІ». Предметом дослідження — сучасні підходи та механізми мотивації працівників поколінь Y та Z.

*Методи дослідження.* У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: теоретичні методи (аналіз, синтез, систематизація наукових джерел); емпіричні методи (анкетування, фокус-групи для діагностики мотиваційного середовища); методи економічного аналізу (аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз); методи моделювання та проектування (розробка мотиваційної моделі та плану її впровадження).

Наукова новизна та практична значущість отриманих результатів полягає в адаптації положень теорії самодетермінації до потреб конкретного підприємства — ТОВ «СХІДСІТІ» — та розробці на цій основі практичної мотиваційної моделі АСЕ. Запропонований підхід дозволяє системно вирішити проблеми плинності та низької залученості молодих кадрів. Основні результати роботи можуть бути використані керівництвом ТОВ «СХІДСІТІ» для вдосконалення системи управління персоналом, а також можуть бути корисними для інших українських підприємств, які стикаються з аналогічними викликами в умовах формування нової генерації працівників.

Положення та ідеї кваліфікаційної роботи магістра доповідалися та обговорювалися на V Міжнародній науково-практичній конференції «Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті».

Структура магістерської роботи. Робота складається з трьох розділів, матеріал викладено на 89 сторінка, містить 21 таблицю та 14 рисунків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

#### 1.1. Еволюція теорій мотивації: від класичних концепцій до сучасних підходів

У сучасному менеджменті та організаційній психології питання мотивації залишається одним з найважливіших і найактуальніших. Розуміння того, що рухає людиною в її професійній діяльності, як направити її енергію на досягнення цілей організації, водночас забезпечуючи особисту самореалізацію, є запорукою ефективного керівництва та сталої конкурентної переваги.

Еволюція теорій мотивації — це не просто хронологічний набір наукових концепцій. Це послідовний шлях пізнання природи людини в організації, який відображає глобальні зміни в суспільстві, економіці та світогляді. Від сприйняття співробітника як виконавця, що керується виключно економічними стимулами, ми прийшли до розуміння його як складної, багатовимірної особистості, що прагне сенсу, автономії та розвитку.

Цей шлях пройшов кілька ключових етапів: від класичних підходів, що базуються на контролі, через гуманістичні теорії, які відкрили силу внутрішніх потреб, до складних процесуальних моделей, що розглядають мотивацію як результат усвідомленого вибору. Сьогоднішній, інтегративний підхід, поєднує найкращі здобутки минулого, пропонуючи комплексне бачення, в центрі якого — індивідуальність та психологічний благополуччя людини.

У сучасному менеджменті розуміння механізмів мотивації персоналу є критично важливим для ефективного керівництва та досягнення організаційних цілей. Протягом останнього століття наука про мотивацію пройшла складний шлях розвитку - від простих концепцій "пряника і палиці" до складних багатовимірних моделей, що враховують глибинні психологічні потреби особистості.

Різноманіття існуючих теорій мотивації іноді ускладнює їх практичне застосування керівниками. Кожна з концепцій пропонує власний погляд на джерела та механізми мотивації, має свої переваги та обмеження. Саме тому систематизація цих знань у формі порівняльної таблиці стає особливо цінною.

Подана нижче таблиця дозволяє:

- Чітко ідентифікувати основні відмінності між ключовими теоріями мотивації;
- Зрозуміти еволюцію поглядів на мотивацію персоналу;
- Вибрати найбільш відповідні інструменти мотивації для конкретних управлінських ситуацій;
- Уникнути поширених помилок при впровадженні мотиваційних програм.

Ця систематизація знань допомагає не лише структурувати теоретичні концепції, але й забезпечує практичний інструментарій для щоденної роботи керівників усіх рівнів. В таблиці 1.1 представлено характеристику теорій мотивації.

Таблиця 1.1 – Характеристика теорій мотивації

| Назва теорії, автор                    | Ключові ідеї теорії   | Засоби мотивації   |
|--|---|--|
| 1                                      | 2   | 3  |
| Ієрархія потреб (Абрахам Маслоу)       | 1. Потреби розташовані в ієрархії від низьких до високих.<br>2. Незадоволена потреба є мотивуючою.<br>3. Рух угору: від фізіології до самоактуалізації.   | Задоволення потреб працівників на різних рівнях: справедлива зарплата, корпоративи, визнання, креативні проекти.   |
| Двофакторна теорія (Фредерік Герцберг) | 1. Гігієнічні фактори: їх відсутність викликає незадоволеність, наявність – запобігає їй.<br>2. Мотивуючі фактори: саме вони викликають задоволення і підвищують продуктивність.                  | Усунення "гігієнічних" проблем (стабільна зарплата, нормальні умови праці).  |
| Теорія X і Y (Дуглас Мак-Грегор)       | Базується на двох протилежних припущеннях керівника про працівників:<br>Теорія X: Люди ліниві, уникають праці, потребують контролю.<br>Теорія Y: Люди активні, творчі, прагнуть відповідальності. | Для X: Жорсткий контроль, система штрафів, детальні інструкції.<br>Для Y: Делегування повноважень, участь у прийнятті рішень, творчі завдання, розвиток. |

## Продовження таблиці 1.1

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
| Теорія очікування (Віктор Врум)               | Сила мотивації залежить від сукупної оцінки трьох факторів:<br>1. Очікування (зусилля → результат).<br>2. Інструментальність (результат → винагорода).<br>3. Валентність (цінність винагороди).          | Створення чіткого зв'язку: Зусилля → Результат → Винагорода. Постановка реальних цілей. Пропозиція цінних для співробітника винагород.             |
| Теорія справедливості (Дж. С. Адамс)          | Люди оцінюють справедливість свого співвідношення "внесок/винагорода" порівняно з іншими. Несправедливість викликає напругу і зниження мотивації.  | Створення прозорих і справедливих систем оплати праці та підвищення. Відкрита комунікація щодо критеріїв винагородження. Об'єктивна оцінка внеску. |
| Теорія постановки цілей (Едвін Локе)          | 1. Складні та конкретні цілі ведуть до вищої продуктивності.<br>2. Участь у постановці цілей підвищує прийняття.<br>3. Зворотний зв'язок критично важливий для прогресу.                                 | Метод SMART-цілей. Спільне визначення цілей (МВО – management by objectives). Регулярний зворотний зв'язок (performance review).                   |
| Теорія самодетермінації (Е. Деці та Р. Райан) | Найсильніша мотивація – внутрішня. Вона розвивається при задоволенні трьох психологічних потреб:<br>1. Автономія (вибір і контроль).<br>2. Компетентність (майстерність).<br>3. Зв'язок (приналежність). | Надання вибору у способах виконання роботи. Створення умов для розвитку навичок (тренінги, складні завдання). Побудова спільноти в колективі.      |
| Модель характеристик роботи (Хекман & Олдхем) | Мотивація залежить від 5 вимірів роботи:<br>1. Різноманітність умінь.<br>2. Цілісність завдання.<br>3. Значимість завдання.<br>4. Автономія.<br>5. Зворотний зв'язок.                                    | Редизайн робочих місць: ротація, розширення обов'язків, створення цілісних модулів роботи, надання свободи, забезпечення зворотного зв'язку.       |

*Джерело:* складено автором [10, 16, 23, 24, 47, 55, 58, 63].

Порівняльна таблиця дає чіткий структурований погляд на основні теорії мотивації, їх ключові елементи. Однак, щоб повною мірою оцінити глибину та практичну цінність кожної з них, важливо розглянути їх більш детально. Кожна теорія

— це не просто набір характеристик, а цілісна система поглядів на природу людської мотивації, що має свою власну логіку, філософію та сферу найефективнішого застосування.

Еволюція теорій мотивації відображає зміну уявлень про людину в організації: від пасивного «виконавця» до активної, складної особистості, що прагне саморозвитку. Цей шлях можна умовно поділити на чотири великі хвилі.

1. Класичні теорії (кінець XIX – перша половина XX століття), людина виступає як ресурс. Ці теорії виникли в епоху промислової революції та були зосереджені на знаходженні «єдиного найкращого способу» управління для максимізації продуктивності.

Теорія «X» і «Y» Дугласа Мак-Грегора (1960) - ця теорія з'явилася пізніше, вона є ідеологічним підсумком класичного підходу. Мак-Грегор не запропонував нових методів мотивації, а описав дві фундаментальні моделі поглядів керівництва на працівників [10, 23].

Теорія «X» базується на песимістичному погляді. Відповідно до неї вважається, що люди за своєю природою ліниві і уникають праці; потребують примусу, контролю та загроз покарання; уникають відповідальності і прагнуть лише безпеки. Мотивувати таких людей можна лише через страх покарання, примус, штрафи.

Теорія «Y» базується на оптимістичному погляді. Вважається, що люди активні і творчі; здатні до самоконтролю та самоспрямування; прагнуть відповідальності та вмотивовані власними цілями. Мотивувати таких працівників потрібно через створення умов для самореалізації (делегування повноважень, участь у прийнятті рішень, творчі завдання).

Ця теорія чітко демонструє, що ефективність управління залежить від філософії керівника. Теорія «Y» стала мостом до більш гуманістичних підходів. Але й дещо узагальнене та поляризоване бачення. На практиці поведінка людей є комбінацією обох моделей.

2. Гуманістичні теорії (1940-1950-ті роки), змістили фокус на людину та її потреби і саме контроль та розуміння внутрішніх потреб людини є джерелом мотивації [16, 23].

А) Ієрархія потреб Абрахама Маслоу (1943) найвідоміша теорія мотивації. Маслоу запропонував піраміду з п'яти рівнів потреб, розташованих у ієрархічному порядку:

1. Фізіологічні: їжа, вода, сон.
2. Безпека: стабільність, захищеність, відчуття порядку.
3. Соціальні: любов, дружба, приналежність до колективу.
4. Повага: самоповага, визнання, статус.
5. Самоактуалізація: реалізація потенціалу, особистий ріст, творчість.

Головною ідеєю цієї теорії є те, що незадоволена потреба мотивує. Щойно задоволений нижчий рівень, мотивуючим чинником стає наступний, вищий.

Абрахам Маслоу вперше чітко показав, що мотивація не обмежується грошима та безпекою. Звернув увагу на важливість соціального визнання та самореалізації. Хоча, слід зазначити, ієрархія не завжди дотримується (наприклад, митець може творити, не задовольнивши навіть фізіологічні потреби). Не враховує культурні відмінності.

Б) Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга (1959) Герцберг розділив усі чинники, що впливають на ставлення до праці, на дві групи [23, 24]:

- гігієнічні фактори, або фактори зовнішнього середовища, а саме: умови праці, зарплата, статус, політика компанії, безпека на роботі. Їхня відсутність або незадовільний рівень викликає незадоволеність роботою. Однак їхня наявність сама по собі не мотивує, а лише запобігає незадоволенню.

- мотивуючі фактори, або мотиватори: досягнення, визнання, відповідальність, можливість росту, інтерес до самої роботи. Їхня наявність викликає задоволеність і

підвищує мотивацію. Їхня відсутність не викликає незадоволення, але призводить до відсутності задоволення, пригніченості.

Ця теорія демонструє те, що матеріальна складова роботи не є головним мотиватором і те, що справжня мотивація пов'язана з змістом та результатами праці. Попри ці переваги слід відзначити, що теорія не враховує індивідуальні відмінності.

3. Теорії процесу (1960-1970-ті роки). Ці теорії не заперечують існування потреб, але зосереджені на тому, як людина обирає дії для їх задоволення. Вони вивчають когнітивні процеси, що стоять за мотивацією.

А) Теорія очікування Віктора Врума (1964) стверджує, що мотивація - це функція трьох змінних [23]:

1. Очікування. Переконавання, що зусилля призведуть до бажаного рівня виконання роботи.
2. Інструментальність. Переконавання, що успішне виконання роботи призведе до отримання винагороди.
3. Валентність. Цінність, що надається винагороді.

Мотивація сильна, коли всі три компоненти високі. Якщо хоча б один дорівнює нулю (наприклад, співробітник не вірить, що може виконати завдання, або не цінує запропоновану винагороду), мотивація буде низькою.

Б) Теорія справедливості Дж. С. Адамса (1963) відповідно до якої людині важливо не лише отримати винагороду, але й щоб вона була справедливою порівняно з іншими [23].

Співробітники порівнюють свій власний результат співвідношення «внесок/винагорода» з аналогічним співвідношенням у інших людей («референтних груп»).

Якщо людина відчуває несправедливість, вона відчуває психологічну напругу і намагатиметься її усунути шляхом: зменшення зусиль; вимагання підвищення зарплати; спроби вплинути на інших; раціоналізації або зміни референтної групи і навіть звільнення.

В) Теорія постановки цілей Едвіна Локе (1968) стверджує, що сам процес постановки цілей є першочерговим джерелом мотивації. Складні та амбітні цілі ведуть до вищої продуктивності, ніж легкі або загальні цілі («роби якнайкраще»). Чіткі та вимірні цілі ефективніші за розмиті. Участь у встановленні цілей підвищує прийняття та відданість їм. Регулярний зворотний зв'язок про прогрес є критично важливим [23].

4. Сучасні підходи (кінець XX – початок XXI століття): Комплексне та індивідуальне бачення. Сучасні теорії намагаються інтегрувати попередні ідеї та врахувати складність сучасної людини в динамічному середовищі.

А) Теорія самодетермінації (Е. Деці та Р. Райан, 1985) зосереджена на якості мотивації [47, 55, 58, 63]. Вона виділяє три універсальні психологічні потреби, задоволення яких веде до оптимальної мотивації та психологічного здоров'я:

1. Автономія: потреба відчувати, що ти є джерелом власних дій, а не маріонеткою.
2. Компетентність: потреба відчувати себе ефективним у взаємодії з оточенням.
3. Зв'язок з іншими: потреба бути пов'язаним з іншими людьми, піклуватися про них і належати до спільноти.

Задоволення цих трьох потреб сприяє розвитку внутрішньої мотивації (дія заради самої дії), яка є найпотужнішою та найстійкішою.

Б) Модель характеристик роботи (Дж. Р. Хекман та Г. Олдхем, 1976) Ця практична модель пояснює, які саме характеристики роботи мотивують.

Стимулюючі характеристики роботи: різноманітність умінь; цілісність завдання; значимість завдання; автономія; зворотний зв'язок.

Наявність цих характеристик викликає у працівника три критичних психологічних стани (відчуття значимості, відповідальності, знання результату), що ведуть до високої внутрішньої мотивації, якості роботи та загального задоволення.

В таблиці 1.2 наочно простежена чітка еволюційна логіка розвитку уявлень про людину в організації та, відповідно, підходів до її мотивації.

Таблиця 1.2 – Еволюція теорій мотивації та управління персоналом

| Етап          | Фокус уявлення про людину    | Ключова ідея                 | Основні інструменти мотивації   |
|---------------|------------------------------|------------------------------|---|
| Класичний     | Економічний ресурс           | Контроль та стимулювання     | Гроші, покарання, жорсткі правила   |
| Гуманістичний | Соціальна істота з потребами | Задоволення потреб           | Соціальне визнання, інтересна робота, кар'єрне зростання                      |
| Процесуальний | Істота, що приймає рішення   | Справедливість та очікування | Справедливі системи винагород, чіткі цілі, зв'язок зусиль із результатом      |
| Сучасний      | Цілісна, активна особистість | Самодетермінація та розвиток | Надання свободи, розвиток компетенцій, створення сенсу, індивідуальний підхід |

*Джерело:* складено автором [10, 16, 23, 24, 47, 55, 58, 63].

Основна тенденція полягає у переході від сприйняття працівника як пасивного «економічного ресурсу», яким потрібно керувати через зовнішні стимули (гроші, покарання), до розуміння його як активної, цілісної особистості, здатної до самокерування, внутрішньої мотивації та постійного розвитку.

Сучасний підхід не заперечує досягнення попередніх етапів, а інтегрує їх. Гроші залишаються важливим гігієнічним фактором, справедливість — обов'язковою умовою, а задоволення соціальних потреб — основою здорового колективу. Однак, ланцюг еволюції веде до усвідомлення, що найвищу віддачу та лояльність можна отримати лише тоді, коли організація бачить у співробітнику унікальну особистість, надає йому автономію, можливості для розвитку та спільний сенс у діяльності. Таким чином, узагальненням таблиці є поступовий перехід від моделі «мотивації через примус і контроль» до моделі «мотивації через розвиток і співпрацю».

Еволюція теорій мотивації показує, що немає універсальної моделі. Сучасний менеджер повинен володіти цілим арсеналом підходів, розуміти внутрішній світ своїх співробітників і створювати середовище, яке задовольняє як базові, так і вищі потреби, сприяючи таким чином як особистому зростанню людини, так і досягненню цілей організації.

## 1.2. Трансформація мотиваційних підходів у контексті поколінь Y та Z

Сучасний ринок праці зазнав глибинної трансформації, спричиненої не лише технологічною революцією, але й фундаментальною зміною в системі цінностей його ключових учасників. Дослідження мотивації працівників більше не обмежується класичними теоріями ієрархії потреб А. Маслоу чи двофакторною теорією Ф. Герцберга [3, 46, 64]. Хоча ці концепції залишаються теоретичною основою, вони виявляють свою недостатність при спробі пояснити логіку та драйвери нових поколінь — міленіалів (Y) і центениалів (Z).

Ці покоління, що сьогодні становлять активне ядро трудових колективів та формують майбутній кадровий потенціал, прийшли в організації з новою філософією праці. Вона сформувалася під впливом трьох ключових факторів: дигіталізації всіх сфер життя, глобальної нестабільності (економічні кризи, пандемія) та культури індивідуалізму та самовираження, що панує в соціальних мережах. Як наслідок, традиційна парадигма «життя заради роботи» поступилася місцем прагненню до гармонії, де професійна діяльність є лише однією, хоча й важливою, складовою особистісного шляху.

Отже, сьогоденне розуміння мотивації зводиться до дешифрування свого роду «ментального коду» нових поколінь. Для них свобода вибору — гнучкий графік, віддалена робота чи можливість вибору проєктів — часто є потужнішим мотиватором, ніж формальний статус. Сенс діяльності та соціальна відповідальність компанії визначають їх лояльність значно сильніше, ніж корпоративний патріотизм. А

безперервний особистий і професійний розвиток виступає не бенефітом, а обов'язковою умовою їх перебування в організації.

Таким чином, вивчення специфіки мотивації поколінь Y та Z є нагальною практичною необхідністю. Від того, наскільки бізнес і менеджери зрозуміють цю систему координат, залежить їхня здатність залучати, мотивувати та утримувати найталановитіших представників цих поколінь, перетворюючи їхню енергію та нестандартне мислення на ключовий конкурентний перевагу в динамічному середовищі сучасного бізнесу.

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій, зумовлених глобалізацією, цифровізацією та зміною соціальних парадигм, спостерігається формування нової генерації працівників. Незважаючи на вікову та культурну різноманітність, представників цих поколінь об'єднує комплекс спільних професійних орієнтацій та ціннісних установок, що детермінують їхню поведінку на ринку праці. Аналіз дозволяє виокремити низку ключових атрибутів, що становлять ядро цієї нової робочої етики, які, незважаючи на різницю в індивідуальних пріоритетах, демонструють системну когерентність та спрямованість на переосмислення традиційного симбіозу «працівник-робота». Загальні риси, що відображають сучасні покоління зображена на рисунку 1.1.

Коли мова йде про гармонію, то слід зауважити, що покоління Y та Z демонструють відхід від моделі "життя заради роботи". Робота – це частина життя, а не його центр. Вони прагнуть гармонії.

Ще характерною ознакою є цінність свободи та гнучкості. Віддалена робота, гнучкий графік, свобода вибору часто важливіші за формальні посади.

Швидка зміна роботи (мобільність) спрямована на власний розвиток і кар'єру, а не на компанію. Якщо умови не влаштовують – легко шукають нові можливості.

Прагнення до сенсу (значущість). Покоління Y та Z часто ставлять питання: "Чому я це роблю?" Для них важливо бачити ціль і соціальну значущість своєї роботи.

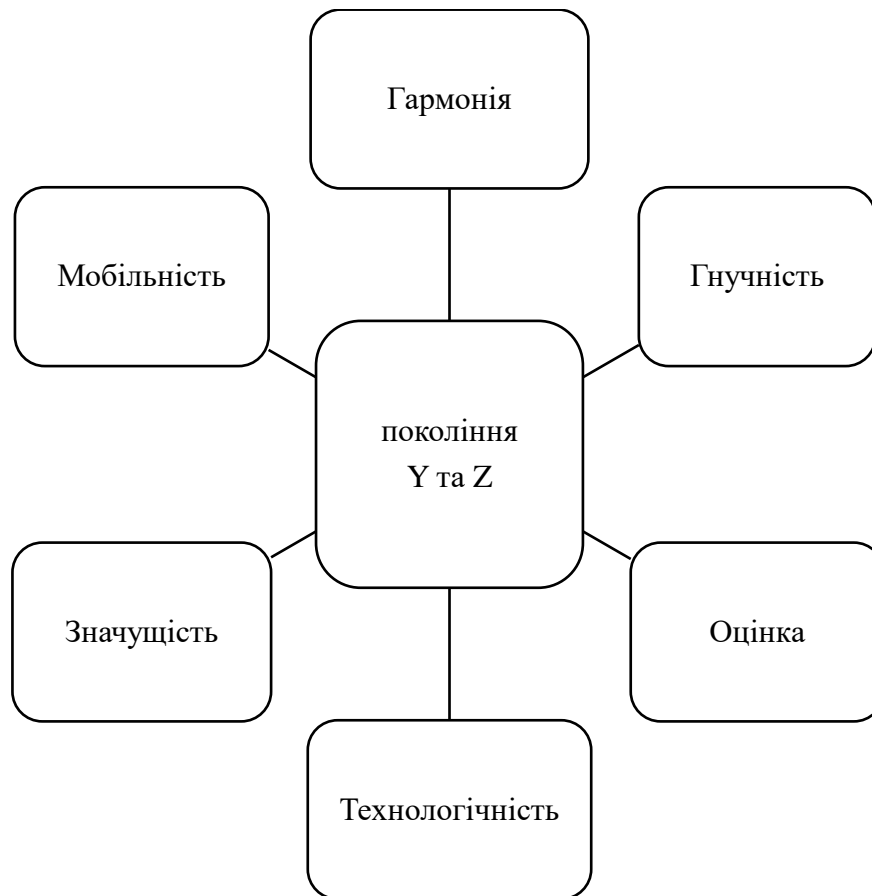


Рисунок 1.1 – Загальні риси поколінь Y та Z

*Джерело:* складено автором [5, 26, 36, 50, 52].

Орієнтація на зворотний зв'язок (оцінка): покоління Y та Z потребують регулярної, чесної та швидкої реакції на свою роботу. "Щорічна атестація" для них – анахронізм.

Технологічність: Технології для покоління Y та Z – природне середовище, вони використовують їх для оптимізації та пошуку нових рішень.

Незважаючи на те, що покоління Y та Z часто поєднують під єдиним ярликом «молодих та сучасних» працівників, таке узагальнення є оманливим та неефективним для менеджменту. Хоч їх і об'єднує загальний технологічний фон, цінність свободи та

скептицизм до жорстких ієрархій, їхні внутрішні драйвери, професійні очікування та погляди на кар'єру мають фундаментальні відмінності.

Міленіали (Y) були «першовідкривачами» нового підходу до роботи, тоді як центениали (Z) народжені вже в цій новій реальності. Розуміння цих нюансів — це не академічний роздум, а практичний інструмент для точного налаштування системи мотивації, де Y виступає як «оптимізатор системи», а Z — як її «архітектор».

Отже, розглянемо детальний портрет цих поколінь, щоб чітко окреслити, що ж робить їх такими різними в своїй схожості.

Міленіали — це покоління «переходу». Вони народилися в аналогову епоху, але дорослішали в період стрімкої дигіталізації, що зробило їх технологічно гнучкими. На них вплинули:

Глобалізація: Відкриття кордонів, доступність міжнародної інформації та культури.

Економічні кризи: Базуються на роботі в умовах нестабільності, що поєднується з прагненням до безпеки, але без жертвування свободою.

Розквіт соціальних мереж: Для них природньо бути «на зв'язку», ділитись успіхами та будувати особистий бренд.

Культура «дітям — усе найкраще»: Їх виховували з ідеєю, що вони — особливі, що породило високі очікування щодо себе та роботодавця. В таблиці 1.3 відображено характеристики представників цього покоління.

Таблиця 1.3 - Ключові психологічні та професійні характеристики покоління Y

| Характеристика         | Пояснення   | Вплив на ефективність праці   |
|------------------------|---|---|
| «Життя заради досвіду» | Вони цінують враження вище за матеріальні блага. Подорож, майстер-клас, цікавий проєкт — це те, що наповнює життя сенсом. | <b>Позитивні:</b> Легко мотивувати цікавими проєктами, навчальними поїздками, можливістю отримати унікальний досвід. <b>Негативні:</b> Можуть бути нетерплячими до рутинних завдань, швидко втрачають інтерес, якщо робота перестає бути цікавою. |

## Продовження таблиці 1.3

|  |   |  |
|--|---|--|
| Прагнення до швидкого результату       | Виросли в епоху інтернету, де все відбувається миттєво. Відтак, не терплять довготривалих кар'єрних схем без чіткого фідбеку. | <b>Позитивні:</b> Високошвидкісні, орієнтовані на результат, добре працюють у динамічному середовищі. <b>Негативні:</b> Можуть нехтувати довгостроковими стратегіями, прагнуть миттєвої винагороди, важко переносять довгі цикли розробки.   |
| Командна робота та колаборація         | Звикли до групових проєктів, онлайн-спільнот. Для них важливий відкритий діалог та рівні стосунки в колективі.                | <b>Позитивні:</b> Вміння ефективно працювати в команді, ділитися знаннями, будувати мережу контактів. <b>Негативні:</b> Можуть відчувати дискомфорт в жорстко ієрархічних структурах, потребують постійної комунікації, що може сповільнювати прийняття рішень.  |
| Скептицизм та прагнення до прозорості  | Не приймають корпоративну риторику на віру. Цінують чесність керівництва, відкритість у фінансових та стратегічних питаннях.  | <b>Позитивні:</b> Створюють культуру довіри, вимагають обґрунтованості рішень, що підвищує якість управління. <b>Негативні:</b> Можуть відкрито ставити під сумнів рішення керівництва, вимагати пояснень, що може сприйматися як конфронтація.  |
| Бажання бути «часткою чогось більшого» | Прагнуть не просто виконувати функції, а розуміти, як їхня робота впливає на успіх компанії та суспільства в цілому.          | <b>Позитивні:</b> Висока залученість та лояльність, коли вони бачать цінність своєї роботи. Здатність бачити картину в цілому. <b>Негативні:</b> Можуть відмовлятися від завдань, які видаються їм безглуздими або не відповідають цінностям компанії, навіть якщо вони важливі з бізнесової точки зору. |

*Джерело:* складено автором [3, 46, 64].

Роботодавцям покоління Y важливо чітко розуміти мотиваційні драйвери, розуміти, що їх «запалює». Звісно тут слід виокремити такі з них:

а) Розвиток та кар'єрний ріст. Який має включати:

– конкретний план розвитку: їм потрібен індивідуальний план розвитку з чіткими етапами та навичками, які вони отримають;

- менторство та коучинг: відмінний керівник для них — це наставник, який інвестує у їхнє зростання;

- можливість горизонтального росту: вони цінують можливість освоїти суміжну спеціальність або перейти в новий відділ більше, ніж очікування посади начальника.

б) Гнучкість та баланс, а саме:

- результат, а не відсиджені години: їх мотивує можливість працювати віддалено або за гнучким графіком, якщо завдання виконуються якісно і вчасно;

- орієнтація на результат: впевненість, що їх оцінюють за реальними досягненнями, а не за присутністю в офісі.

в) Сенс та соціальна відповідальність:

- чітка місія компанії: вони хочуть пишатися місцем своєї роботи. ESG-стратегія, етичний бізнес, благодійні ініціативи — це не PR, а обов'язкові компоненти;

- «чому?»: відповідь на це питання має бути в кожному завданні. Як цей звіт/код/проект робить світ/компанію краще?

г) Впізнаваність та регулярний зворотний зв'язок:

- зворотній зв'язок: щорічна атестація — це смішно. Їм потрібна регулярна (щотижнева/щомісячна), конструктивна реакція на їхню роботу;

- публічне визнання: вони прагнуть визнання своїх заслуг не лише від керівника, але й від колег. Системи P2P винагород працюють відмінно.

д) Технології та сучасні інструменти

- Ефективність через технології: вони очікують, що компанія надасть сучасні та зручні інструменти для роботи, а не буде гальмувати процеси застарілим програмним забезпеченням.

Розуміння цих мотиваторів [3, 51, 53] є гарним інструментом в роботі з поколінням Y. Однак слід пам'ятати і про демотиватори, яких слід уникати, а саме:

- жорсткої ієрархії та мікроменеджменту: постійний контроль і недовіра вбивають будь-яку ініціативу;

- фрази «Ми завжди так робили»: вони бачать себе агентами змін і ненавидять бюрократію та застій;
- непрозорості у прийнятті рішень: коли рішення приймаються за закритими дверима, а потім спускаються як наказ;
- повільного кар'єрного зростання: відсутність чітких перспектив росту протягом 1-2 років — причина почати пошук нової роботи;
- ігнорування їхньої думки: якщо їхні ідеї та ініціативи системно ігноруються, вони швидко втрачають інтерес.

Отже, працівник покоління «Міленіал» — це не «вимогливий» працівник, а «цілеспрямований» інвестор свого часу та таланту. Він «інвестує» їх у роботу компанії і очікує дивідендів у вигляді розвитку, свободи та соціального значення. Створення для нього середовище прозорого лідерства, можливостей для навчання та гнучкості —забезпечить лояльного, інноваційного та високопродуктивного фахівця.

Якщо Y хотіли змінити систему, то Z створюють власні системи.

Якщо Y були "цифровими іммігрантами", які адаптувалися до технологій, то Z — перше покоління, яке не уявляє життя без інтернету, смартфонів і соціальних мереж. Це не інструмент, це природне середовище існування.

Формуючі фактори покоління Z :

Повноцінне занурення в цифровий світ: виховання алгоритмами YouTube та TikTok.

Кризи як норма: фінансова криза 2008 року, пандемія COVID-19, війна — вони не знають стабільності "золотих часів".

Культура гіперіндивідуалізму: тренд на персоналізацію всього — від стрічки новин до продуктів харчування.

Епоха «фрілансу»: виховання в умовах доступності знань (ютуб-туторіали) та можливості заробляти на власних хобі (продаж творчості, фріланс).

В таблиці 1.4 виокремлено характеристики представників цього покоління.

Таблиця 1.4 - Ключові психологічні та професійні характеристики покоління Z

| Характеристика              | Пояснення  | Вплив на ефективність праці  |
|-----------------------------|--|--|
| Прагматизм та самостійність | Виросли, навчаючись усього самостійно через інтернет. Відчувають довіру до власних навичок більше, ніж до інституційних знань. | Швидко освоюють нові програми, але можуть ігнорувати корпоративні інструкції, знайшовши "кращий" спосіб. |
| Цифрове благополуччя        | Усвідомлюють негативний вплив соцмереж і технологій. Прагнуть контролю над цифровим споживанням.                               | Цінують компанії, що піклуються про ментальне здоров'я та пропонують "digital detox".                    |
| Візуальне мислення          | Інформацію сприймають через відео, інфографіку, меми. Текст відходить на другий план.  | Найкраще сприймають інструкції у форматі коротких відео або інтерактивних гайдів.                        |
| Гнучка ідентичність         | Можуть бути кількома "версіями себе" одночасно (в різних соцмережах, для різних аудиторій).                                    | Не хочуть бути "прив'язаними" до однієї ролі в компанії, прагнуть проектної роботи.                      |
| Радикальна прозорість       | Виросли в епоху, коли будь-яку інформацію можна знайти в мережі. Цінують автентичність та ненавидять "фейк".                   | Очікують чесності від керівництва навіть про невдачі. Прозорість зарплат — серйозний плюс.               |

*Джерело:* складено автором [36, 42, 46, 51].

Система мотивації, що працює на 100% з поколінням Z якщо робоче середовище має:

а) абсолютну автономність та гнучкість передбачає можливість самостійно обирати не лише "де" і "коли" працювати, але й "над чим" і "з ким".

Конкретні інструменти:

- система вибору проектів: внутрішній маркетплейс завдань, де співробітник сам обирає, що йому цікаво;

- результативність замість присутності: Повна відсутність контролю часу. Оцінка тільки за виконані KPI/OKR;

- можливість використовувати зручні для них інструменти (наприклад, Notion замість Excel).

б) швидку кар'єру. Відмова від лінійного поступового підвищення. Вони хочуть швидких вертикальних стрибків або набуття нових навичок для гібридних ролей.

Конкретні інструменти:

- мікро-підвищення: Не "через 2 роки", а "після успішного завершення цього проекту";

- підтримка "особистих проєктів": Легалізація підробітку, якщо він не заважає основним задачам і розвиває навички;

- гібридні ролі: наприклад, "SMM-менеджер із знанням аналітики даних".

в) технології та інновації як базова очікуваність. Застаріле ПЗ — це як змусити працювати на друкарській машинці. Демотивує миттєво.

Конкретні інструменти:

- AI-інструменти в роботі: забезпечення доступом до ChatGPT, Midjourney та інших AI-рішень для автоматизації рутини;

- оновлений IT-стек: хмара, спільна робота в реальному часі, сучасні системи комунікації.

г) психологічну безпеку та інклюзивність. Покоління Z - це покоління з підвищеною соціальною свідомістю. Для них не має значення стать, раса, орієнтація колеги. Важливий здоровий мікроклімат.

Конкретні інструменти:

- боротьба з вигоранням: прозорість навантаження, безкоштовні сесії з психологом;

- культура фідбеку: миттєвий зворотний зв'язок через Teams, а не очікування на атестацію.

- інклюзивні ініціативи: створення робочих груп з різноманітності.

Керівнику покоління Z також слід враховувати та певні антимотиватори, те, що змушує негайно оновлювати резюме: жорсткий графік, мікроменеджмент, застарілі технології та бюрократія, неповага до їхнього часу та інтелекту, непрозорість у зарплатах та кар'єрі, токсичний позитив та фейкова корпоративна культура, тощо.

Отже, працівник покоління Z — це не підлеглий, а скоріше "внутрішній клієнт" або "творчий партнер". Головне — не керувати ним, а створити екосистему, де він зможе максимально реалізувати свій потенціал: надати сучасні інструменти, чіткі умови гри (KPI), автономію у виконанні та швидку винагороду за результат [26, 42, 54, 62].

Сучасна система мотивації має будуватися не на узагальненні, а на розумінні глибинних відмінностей між поколіннями. Якщо для Y компанія має бути "платформою для розвитку", то для Z - "екосистемою для самореалізації". Успіх сучасного менеджменту полягає в здатності створити середовище, де представники обох поколінь можуть реалізувати свої унікальні потреби та потенціал.

Цей підхід дозволить організаціям не лише залучати та утримувати талановитих представників обох поколінь, але й створювати синергію від їхньої взаємодії, перетворюючи поколінні відмінності на конкурентну перевагу.

### 1.3. Мотивація як складова системи управління людськими ресурсами

Мотивація — є а центральною, системоутворюючою ланкою в управлінні людськими ресурсами. В контексті управління людськими ресурсами мотивація — це процес створення умов, за яких внутрішні потреби працівника та зовнішні стимули організації починають працювати синхронно. Його можна візуалізувати як взаємозв'язок мотивації з продуктивністю, залученістю та корпоративною культурою. Цей взаємозв'язок є циклічним і потужним (рис.1.2).

Взаємозв'язок мотивації та продуктивності є очевидним, адже мотивований працівник відчуває ентузіазм, бажання вкладати зусилля і працювати ефективніше. Він не просто "відбуває години", а прагне знайти оптимальні шляхи вирішення задач, береться за складні проекти, менше робить помилок. Мотивація спрямована не лише на кількість, але й на якість. Коли працівник відчуває особисту зацікавленість у результаті, він пропонує ідеї щодо покращення процесів, що безпосередньо підвищує

продуктивність на рівні організації. Ланцюжок зв'язку: Мотивація → Вища ефективність та ініціатива → Зростання індивідуальної продуктивності → Зростання продуктивності команди та організації в цілому.

Взаємозв'язок мотивації та залученості - це найтісніший зв'язок. Часто ці поняття плутають, але вони різні. Мотивація — це енергія для дії. Залученість — це емоційна та інтелектуальна прихильність працівника організації, його готовність "вкласти душу" у роботу.

Ефективна система мотивації (особливо внутрішня — визнання, розвиток, цікаві задачі, автономія) є основним паливом для залученості. Коли компанія інвестує в мотивацію працівника, він відповідає лояльністю та емоційним зв'язком. Високозалучений працівник, у свою чергу, має високу внутрішню мотивацію. Він бачить у своїй роботі сенс і ціль, що робить його ще більш мотивованим. Це позитивний цикл.

Залученість — це індикатор успішності мотиваційної політики. Неможливо мати високу залученість при низькій мотивації, і навпаки.

Взаємозв'язок мотивації та корпоративної культури полягає в тому, що корпоративна культура (цінності, норми поведінки, традиції) створює середовище, в якому мотивація або розквітає, або гине. І саме система мотивації виступає конкретним механізмом, який "оживлює" цінності компанії. Якщо компанія заявляє про цінність "командна робота", але мотивує виключно індивідуальні показники, це створює дисонанс і руйнує культуру. І навпаки, система, що винагороджує спільні досягнення, посилює бажану культуру співпраці. Сильна, позитивна культура робить систему мотивації природною та легко впроваджуваною. Ефективна мотивація, в свою чергу, зміцнює та розвиває потрібну корпоративну культуру.



Рисунок 1.2 – Модель синергії управління людськими ресурсами.

*Джерело:* складено автором [1, 10, 23, 39].

Отже, мотивація виступає центральною ланкою в системі управління людськими ресурсами, виконуючи роль каталізатора, що перетворює потенціал працівників на реальні результати. Аналіз взаємозв'язків мотивації з продуктивністю, залученістю та корпоративною культурою демонструє її стратегічну значущість:

Мотивація, продуктивність, залученість і корпоративна культура утворюють динамічну систему з прямими та зворотними зв'язками:

- Мотивація → Залученість: ефективна мотивація (особливо внутрішня - визнання, розвиток, автономія) формує емоційно-інтелектуальний зв'язок із роботою;

- Залученість → Продуктивність: високозалучені працівники демонструють вищу якість роботи, ініціативність та інноваційність;

- Культура → Мотивація: організаційна культура визначає "правила гри" та створює середовище, в якому мотивація або розквітає, або пригнічується.

Як стратегічний інструмент мотивація забезпечує: інтеграцію особистих цілей працівників з організаційними цілями через прозорі KPI та систему винагород; створення конкурентних переваг на ринку праці через комплексні пакети мотивації; подолання опору організаційним змінам через мотивацію "чемпіонів змін"; перетворення працівників на послів бренду через розвиток лояльності.

Для керівництва мотивація має розглядатися як: інвестиція, а не витрата - в людський капітал; системний об'єкт, що вимагає узгодженості з культурою та стратегією; динамічний процес, що потребує постійного моніторингу та корегування і звісно, як інтегратор, що забезпечує синергію між окремими компонентами HR-системи.

Ефективна мотиваційна система є не допоміжним інструментом, а стратегічним активом організації, що безпосередньо впливає на досягнення бізнес-цілей. Вона виступає «об'єднувальною ланкою» між індивідуальними прагненнями працівників, організаційною культурою та кінцевими результатами діяльності, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу в сучасному бізнес-середовищі.

Розуміння мотивації лише як функції відділу кадрів або інструменту для підвищення продуктивності окремих працівників є застарілим і обмеженим. У сучасному стратегічному менеджменті мотивація — це системний інструмент, що інтегрований у всі процеси організації та спрямований на пряму синхронізацію індивідуальних цілей співробітників із стратегічними цілями компанії.

Щоб зрозуміти це глибше, розглянемо ланцюг взаємозв'язків через систему мотивованого виконання стратегії.

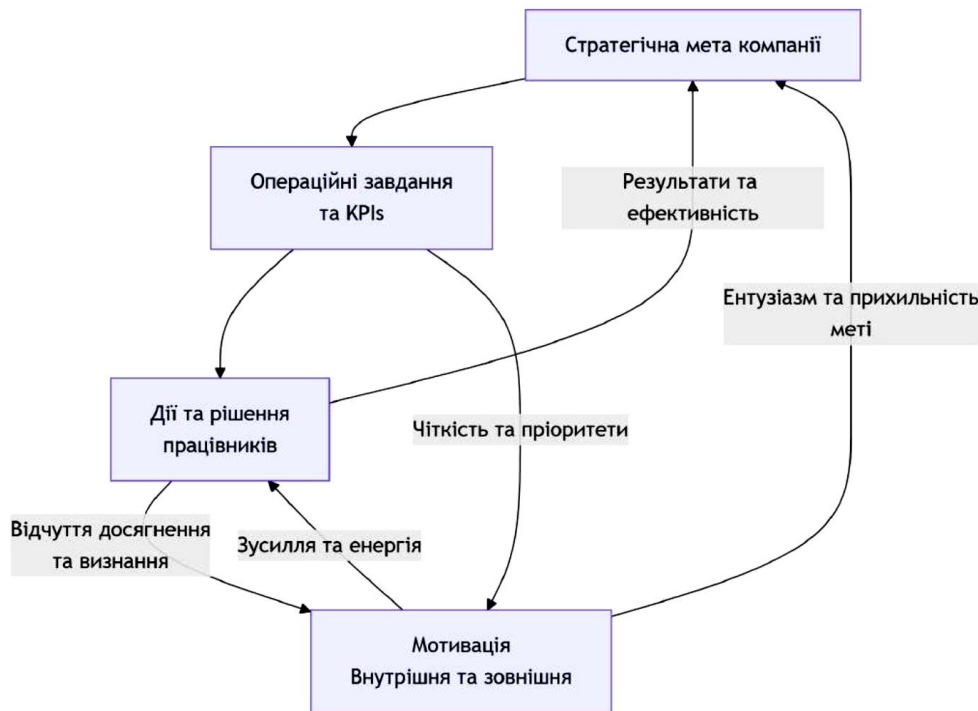


Рисунок 1.3 Система мотивованого виконання стратегії

*Джерело:* складено автором [23, 25, 34].

Без останньої ланки - мотивації - цей ланцюг розривається. Стратегія залишається на папері, якщо співробітники не бачать у ній особистої вигоди або не розуміють свого внеску.

Мотивація працює на декількох ключових рівнях, безпосередньо впливаючи на результативність організації. По-перше, це підвищення продуктивності та ефективності, адже високо вмотивовані працівники витрачають більше енергії та когнітивних ресурсів на виконання завдань, шукають оптимальні шляхи рішення проблем, що безпосередньо впливає на такі цілі, як "збільшити виробництво", "підвищити рентабельність" або "скоротити витрати". По-друге, якість продукту та сервісу, бо мотивація, заснована на цінностях якості та клієнтоорієнтованості, призводить до того, що співробітники не "закривають очі" на дрібні недоліки, а прагнуть створити найкращий продукт. Це ключ для досягнення цілей "стати лідером на ринку за якістю" або "підвищити лояльність клієнтів". По-третє, інновації та

гнучкість, так як, стратегії зростання часто базуються на інноваціях. Високо вмотивований, зацікавлений у розвитку компанії працівник, не боїться пропонувати нові ідеї, брати на себе відповідальність і адаптуватися до змін. Це паливо для цілей "вивести новий продукт", "оптимізувати бізнес-процеси". По-четверте, збереження найкращих талантів, бо висока плинність кадрів — це прямий удар по стратегії. Втрачаються гроші на наймання і адаптацію, корпоративні знання та досвід. Система мотивації, спрямована на утримання талантів, безпосередньо підтримує стратегічну стабільність і накопичення компетенцій. По-п'яте, формування бажаної корпоративної культури, бо мотиваційні інструменти формують певну поведінку. Якщо винагороджуються лише індивідуальні продажі, важко досягти цілі "побудувати міцну команду". Стратегічно вибудована мотивація формує культуру співпраці, відкритості та орієнтації на результат, необхідну для реалізації довгострокових планів.

Щоб мотивація стала саме стратегічним інструментом, вона має бути:

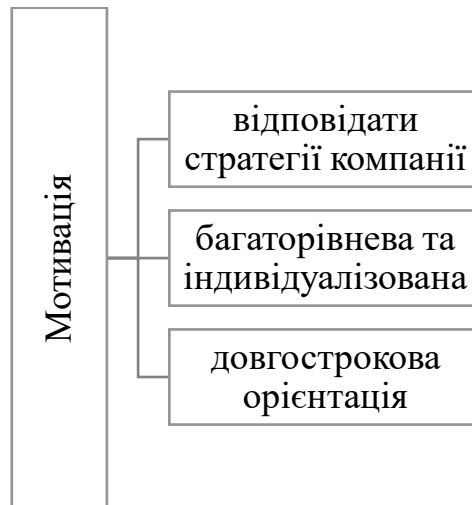


Рисунок 1.4 – Мотивація як стратегічний інструмент

*Джерело:* складено автором [2, 21, 23, 40].

По-перше, виведеною зі стратегії компанії.

По-друге, багаторівневою та індивідуалізованою. Універсальних рішень не існує. Стратегічна мотивація враховує: а) матеріальну мотивацію, яка може бути грошовою (конкурентна заробітна плата, бонуси за досягнення КРІ (ключових

показників ефективності), що безпосередньо пов'язані зі стратегією (наприклад, KPI "рівень задоволеності клієнтів" для цілі "підвищити лояльність") та негрошовою (медичне страхування, абонементи в спортзал, службовий транспорт. Це підвищує лояльність і зменшує витрати співробітників); б) нематеріальну мотивацію (часто недооцінена, але дуже ефективна), яка реалізується через: кар'єрне зростання (чіткі перспективи просування для тих, хто демонструє поведінку та результати, необхідні для стратегії), визнання та оцінку (публічна похвала, нагороди "Співробітник місяця", подяки від керівництва), освіту та розвиток (інвестування в навчання співробітників, що розвиває компетенції, необхідні для майбутніх стратегічних цілей), Організаційну культуру (атмосфера довіри, відкритості, збалансоване ставлення до роботи та особистого життя).

По-третє, орієнтованою на довгострокову перспективу. Стратегія — це завжди довгострокове бачення діяльності організації. І мотивація має це враховувати. Замість одноразових бонусів ефективнішими можуть бути: програми участі в прибутку, Опціони на акції, визначення стратегічних цілей, декомпозиція цілей на KPI, розробка мотиваційної системи, комунікація та залучення, моніторинг та коригування.

Отже, мотивація являє собою не окремий HR-інструмент, а ключову системоутворюючу ланку в управлінні людськими ресурсами, яка пронизує всі рівні організаційного функціонування. Як стратегічний механізм, вона забезпечує потрійний синергетичний ефект:

1. Фундаментальний взаємозв'язок, де мотивація виступає основним драйвером, що об'єднує корпоративну культуру, залученість працівників та продуктивність у єдину самопідживлювальну систему. Цей взаємозв'язок має циклічний характер, де кожен елемент одночасно є причиною і наслідком для інших.

2. Стратегічний потенціал, так як ефективна мотиваційна система забезпечує вирівнювання індивідуальних цілей працівників з організаційними стратегічними цілями, трансформуючи абстрактні бізнес-завдання у конкретні дії кожного члена колективу.

3. Конкурентна перевага, бо організації, що розглядають мотивацію як стратегічну інвестицію, а не витрату, отримують значні переваги у залученні, утриманні та розвитку талантів, формуванні лояльної команди та адаптації до змін.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що мотивація є складним, динамічним і багатовимірним явищем, яке визначає життєздатність організації та ефективність її розвитку. Вона виступає своєрідним «живим організмом» усередині корпоративної системи, який інтегрує емоційний потенціал працівників, ціннісні орієнтири організаційної культури та прагнення до досягнення стратегічних цілей у єдиний механізм. Саме через мотиваційні процеси реалізується зв'язок між особистими прагненнями співробітників і корпоративними завданнями, що забезпечує сталу внутрішню гармонію та конкурентоспроможність на ринку. Успіх сучасної організації значною мірою залежить від здатності керівництва формувати, підтримувати та адаптувати мотиваційне середовище до змін зовнішнього та внутрішнього контексту. У цьому аспекті мотивація набуває статусу не лише управлінської функції, а й фундаментальної складової «організаційної ДНК», яка визначає стиль лідерства, комунікаційну культуру, інноваційну активність і загальну результативність діяльності. Отже, ефективна система мотивації стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку та довгострокового успіху будь-якої організації.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СХІДСІТІ»

#### 2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «СХІДСІТІ»

В умовах динамічного розвитку внутрішнього ринку та зростання конкуренції серед підприємств сфери торгівлі особливої актуальності набуває дослідження діяльності компаній, що поєднують різні бізнес-напрями та формують власні моделі інтегрованого розвитку. Комплексний аналіз таких підприємств дозволяє виявити ефективність управлінських рішень, оцінити стратегічні підходи до формування конкурентних переваг та визначити перспективи їх сталого функціонування в умовах економічної мінливості.

ТОВ «СХІДСІТІ» є сучасним українським підприємством, основним напрямом діяльності якого виступає оптова торгівля меблями та супутньою продукцією. Компанія функціонує на основі принципів клієнтоорієнтованості, гнучкого реагування на ринкові зміни та побудови довгострокових партнерських взаємин із постачальниками та замовниками. Важливою конкурентною перевагою підприємства є наявність власного виробництва меблів, що забезпечує вертикальну інтеграцію, контроль якості продукції, оптимізацію витрат та формування унікальних товарних пропозицій. Окремим напрямом діяльності виступає оренда автотранспорту, що розширює бізнес-портфель компанії, підвищує її фінансову стійкість та диверсифікує джерела доходу. Така модель бізнесу забезпечує компанії можливість контролювати сформований ланцюг створення цінності, мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників та підвищувати маржинальність.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «СХІДСІТІ»

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Повна назва                 | ТОВ «СХІДСІТІ»  |
| Дата реєстрації             | 18 листопада 2014 року  |
| Код ЄДРПОУ                  | 39498468  |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю   |
| Статутний капітал           | 12,8 млн.грн.   |
| Юридична адреса             | м. Харків, пр. Аерокосмічний, 98  |
| Основний вид діяльності     | 46.90 «неспціалізована оптова торгівля»   |
| Додаткові види діяльності   | 31.09 «виробництво меблів»<br>46.47 «оптова торгівля меблями...»<br>47.19 «роздрібна торгівля»<br>77.11; 77.12 «оренда автомобілів» |

Таблиця 2.2 Структура основних фінансових показників ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022–2024 роки

| Фінансовий показник          | Роки  |      |      | Динаміка, %<br>2022 рік проти<br>2023 року | Динаміка, %<br>2023 рік проти<br>2024 року |
|------------------------------|-------|------|------|--|--|
|                              | 2022  | 2023 | 2024 |  |  |
| Дохід, млн. грн.             | 29,0  | 40,2 | 86,8 | 38,6%                                      | 115,9%                                     |
| Чистий прибуток<br>млн. грн. | 0,021 | 0,81 | 1,65 | 3757,1%                                    | 103,7%                                     |
| Активи млн. грн.             | 7,0   | 29,4 | 21,1 | 320,0%                                     | -28,2%                                     |
| Зобов'язання млн.<br>грн.    | 1,9   | 12,0 | 4,5  | 531,6%                                     | -62,5%                                     |

*Джерело:* складено автором.

Аналізуючи показники таблиці 2.2 можна дійти висновку, що спостерігається стає та прискорене зростання доходу. Особливо вражаючим є ріст більш ніж удвічі (+115,9%) у 2024 році порівняно з 2023.

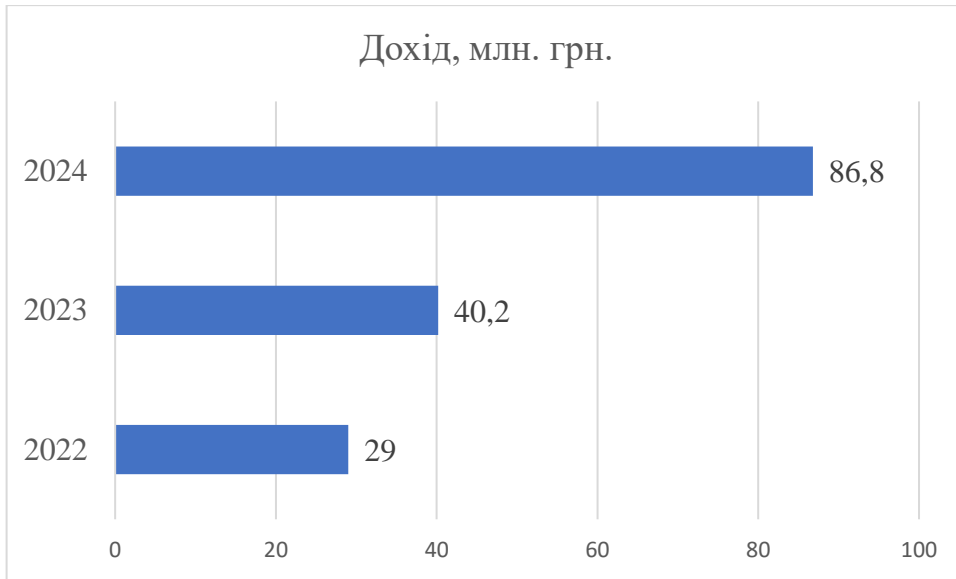


Рисунок 2.1 – Структура доходів ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022-2024 р.р.

*Джерело:* складено автором.

Надзвичайно високий темп зростання чистого прибутку у 2023 році, що вказує на вихід компанії на новий рівень рентабельності. У 2024 році прибуток знову збільшився більш ніж удвічі (+103,7%).

Також спостерігається різке збільшення активів у 2023 році, за рахунок інвестицій та позикових коштів, але у 2024 році їх обсяг скоротився на 28,2%.

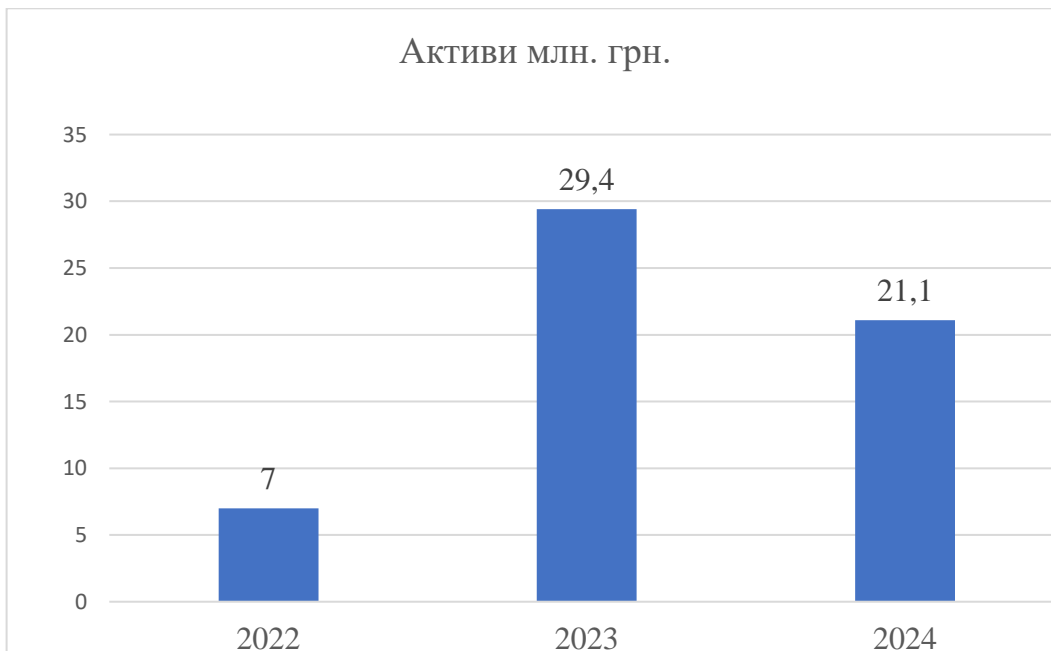


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022-2024 р.р.

Що стосовно зобов'язань, то їх значне зростання у 2023 році (у понад 6 разів) змінилося різким скороченням у 2024 (на 62,5%). Це свідчить про те, що компанія в 2023 році взяла кредити для фінансування зростання, а в 2024 році значною мірою їх погасила. Разом із зменшенням активів це може бути ознакою оптимізації структури балансу [8, 29].

Одним з важливих напрямів оцінки результатів діяльності ТОВ «СХІДСІТІ» є оцінка його конкурентного середовища. Слід відзначити, що ринок меблів в Україні характеризується високою конкурентністю та фрагментованістю; присутністю локальних виробників і міжнародних брендів; тенденціями до онлайн-продажів і омніканальних моделей; попитом на меблі з екологічних матеріалів та індивідуальні рішення; зростанням ролі логістики та швидкості доставки.

Таблиця 2.3 – Конкурентне середовище ТОВ «СХІДСІТІ»

| Тип конкурента                                 | Представники                      | Характеристика                                   |
|--|-----------------------------------|--|
| Національні меблеві мережі                     | Мої меблі, Епіцентр (меблі), JYSK | Масштабність, широкий асортимент, брендові лінії |
| Середні регіональні виробники та дистриб'ютори | Місцеві меблеві фабрики та дилери | Цінова гнучкість, локальні контракти             |
| Онлайн-меблеві платформи                       | Intertop Home, Rozetka (меблі)    | Сильні цифрові канали, швидка доставка           |
| Цехи індивідуального виробництва               | Small-size меблеві ательє         | Гнучке налаштування під замовника                |

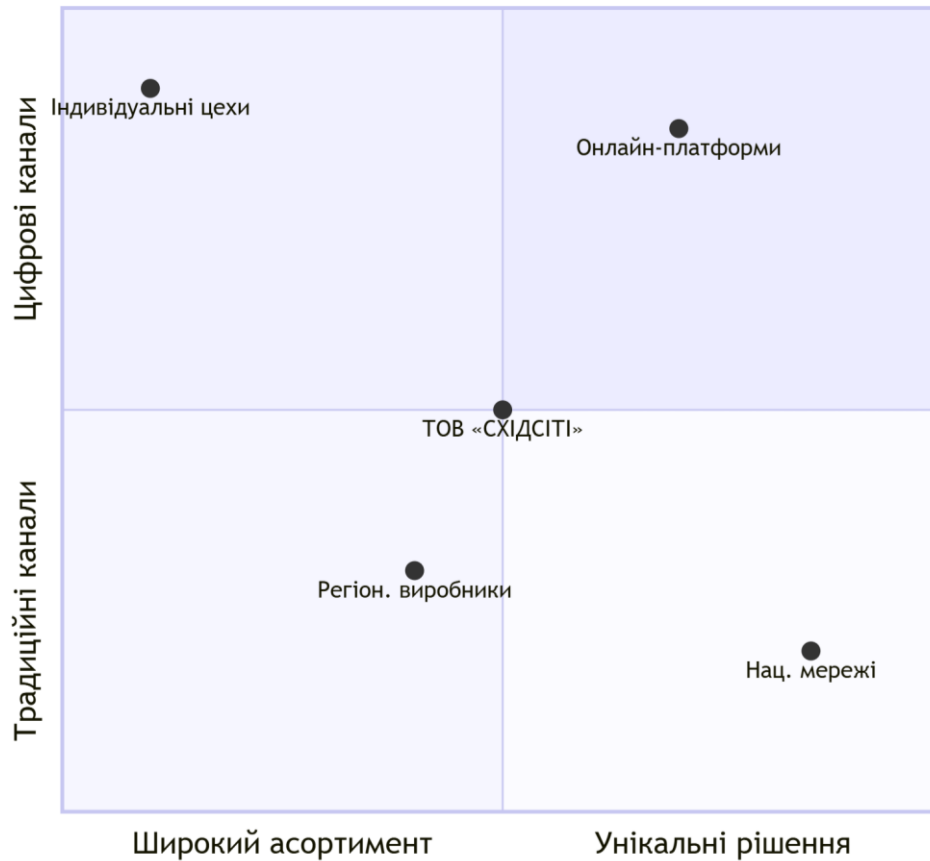


Рисунок 2.3 - Позиційна карта конкурентного середовища ТОВ «СХІДСІТІ»

*Джерело:* складено автором.

Представлена карта є інструментом візуалізації та аналізу структури конкурентного середовища, що побудована на основі двох ключових стратегічних вимірів:

1. Вісь Х (горизонтальна) - "Широкий асортимент – Унікальні рішення". Цей вимір відображає рівень диференціації продукту. На одному полюсі знаходяться гравці, чия стратегія ґрунтується на ефективності масштабу виробництва та широкому виборі готової продукції. На протилежному – компанії, що реалізують стратегію фокусування на основі гнучкого, індивідуалізованого виробництва та випуску унікальних продуктів під конкретні потреби клієнта.

2. Вісь Y (вертикальна) - "Традиційні канали – Цифрові канали". Цей вимір характеризує переважну модель дистрибуції та комунікації з кінцевим споживачем.

Він протиставляє класичну офлайн-модель з фізичними торгівельними точками та інші традиційні канали збуту – сучасній онлайн-моделі, де основним каналом продажів та комунікації є цифрові платформи.

Кожна стратегічна група на карті об'єднує компанії, що реалізують подібні стратегії щодо асортименту та каналів збуту. Позиція ТОВ «СХІДСІТІ» в центрі карти свідчить про реалізацію стратегії інтеграції, спрямованої на поєднання переваг різних підходів. Компанія намагається одночасно задовольнити попит на стандартизовані рішення за рахунок достатньо широкого асортименту та потреби в кастомізації, а також комбінує традиційні та цифрові канали в омніканальній моделі.

Проведений аналіз конкурентного середовища шляхом побудови карти конкурентних груп дозволяє зробити наступні ключові висновки:

Регіональний ринок меблів є високо конкурентним та структурно диверсифікованим, що підтверджується наявністю чотирьох чітко окреслених стратегічних груп, кожна з яких володіє унікальними конкурентними перевагами.

ТОВ «СХІДСІТІ» займає центральну, інтегровану позицію, що свідчить про спробу апелювати до максимально широкої цільової аудиторії. Ця стратегія має як потенційні переваги (зменшення ризиків, більший охоплення ринку), так і загрози, пов'язані з відсутністю чіткої диференціації та потужним тиском з боку всіх груп конкурентів.

Для підтримки конкурентоспроможності в даному середовищі ТОВ «СХІДСІТІ» необхідно одночасно розвивати операційну ефективність (для конкуренції з мережами за ціною/асортиментом), інвестувати в цифрові технології (для протидії онлайн-платформам) та зберігати гнучкість виробництва (для відповіді на виклик з боку нішевих цехів). Успіх обраної стратегії безпосередньо залежатиме від здатності компанії ефективно балансувати між цими часто взаємовиключними вимогами.

ТОВ «СХІДСІТІ» функціонує у висококонкурентному ринковому середовищі, однак наявність власного виробництва, диверсифікація діяльності та ефективне

управління витратами забезпечують компанії стійкі конкурентні позиції та потенціал масштабування бізнесу.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СХІДСІТІ»

| Сильні сторони (Strengths)   | Слабкі сторони (Weaknesses)  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вертикальна інтеграція бізнесу (оптова торгівля + власне виробництво).</li> <li>2. Наявність власного автопарку та логістичного підрозділу.</li> <li>3. Стабільні партнерські відносини з постачальниками та клієнтами.</li> <li>4. Висока якість меблів власного виробництва та контроль за собівартістю.</li> <li>5. Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень.</li> </ol>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежені фінансові ресурси для масштабування виробництва.</li> <li>2. Недостатня цифровізація внутрішніх процесів (CRM, ERP).</li> <li>3. Обмежена присутність у онлайн-торгівлі та digital-маркетингу.</li> <li>4. Залежність від варт</li> <li>5. ості сировини (деревини, фурнітури). Недостатня інвестиційна привабливість через невелику ринкову долю.</li> </ol> |
| Можливості (Opportunities)   | Загрози (Threats)  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток електронної комерції та B2B онлайн-продажів.</li> <li>2. Державні та місцеві програми підтримки вітчизняних виробників.</li> <li>3. Підвищення попиту на екологічні та ергономічні меблі.</li> <li>4. Можливість виходу на нові регіональні ринки через дилерську мережу.</li> <li>5. Впровадження інноваційних технологій у виробництво (3D-дизайн, автоматизація).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції з боку великих меблевих мереж та імпортерів.</li> <li>2. Зростання цін на енергоносії та матеріали.</li> <li>3. Можливі логістичні ускладнення внаслідок економічних або військових ризиків.</li> <li>4. Зниження купівельної спроможності населення.</li> <li>5. Нестабільність податкового та митного законодавства.</li> </ol>                |

*Джерело:* складено автором [23].

Проаналізуємо результати проведеного аналізу. Сильні сторони діяльності ТОВ «СХІДСІТІ» формують основу його конкурентоспроможності. Зокрема, поєднання оптової торгівлі з власним виробництвом створює замкнутий цикл створення цінності, що дозволяє контролювати якість, скорочувати витрати та оперативно реагувати на ринковий попит. Наявність власного автопарку зменшує логістичні ризики, а стабільна база партнерів забезпечує постійний обсяг реалізації.

Слабкі сторони свідчать про потребу у вдосконаленні внутрішніх бізнес-процесів, насамперед через цифровізацію управління, розширення присутності в

інтернет-просторі та оптимізацію інвестиційної політики. Для подальшого розвитку компанії доцільно впроваджувати ERP-системи та CRM-рішення для підвищення контролю над операціями.

Можливості пов'язані з тенденціями ринку: зростає попит на меблі з натуральних матеріалів, активізується електронна торгівля, а держава стимулює розвиток локального виробництва. Це відкриває перспективи розширення асортименту, диверсифікації продажів та формування іміджу бренду з екологічними цінностями.

Загрози мають здебільшого зовнішній характер. Найбільш суттєвими є посилення цінової конкуренції, коливання вартості сировини та енергоносіїв, а також нестабільність економічної ситуації. Протидія цим факторам потребує стратегічної адаптивності, створення резервів і гнучкої системи постачання.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «СХІДСІТІ» має збалансований потенціал розвитку, де сильні сторони та зовнішні можливості значною мірою компенсують існуючі слабкості й ринкові загрози. Підприємству доцільно реалізувати стратегію інтенсивного росту з елементами диверсифікації, що передбачає:

- активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси;
- розширення каналів збуту через онлайн-платформи;
- підвищення енергоефективності виробництва;
- розроблення нових меблевих колекцій з акцентом на екодизайн;
- зміцнення бренду на регіональному рівні через партнерські програми.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє окреслити стратегічні напрями подальшого розвитку ТОВ «СХІДСІТІ» та визначити пріоритети підвищення його конкурентоспроможності на вітчизняному ринку меблів.

Отже, ТОВ «СХІДСІТІ» є динамічно розвиненою компанією, яка поєднує оптову торгівлю меблями з власним виробництвом, що забезпечує їй вертикальну

інтеграцію, контроль якості та зниження витрат. Додатково компанія диверсифікує свою діяльність через оренду автотранспорту, що підвищує фінансову стійкість.

Фінансові показники свідчать про значне зростання: дохід зріс більш ніж удвічі у 2024 році, а чистий прибуток демонструє стрімке збільшення, що підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі. Компанія також оптимізувала структуру балансу, значно зменшивши зобов'язання у 2024 році.

На конкурентному ринку регіону ТОВ «СХІДСІТІ» займає центральну позицію, поєднуючи широкий асортимент з можливістю індивідуальних рішень, а також інтегруючи традиційні та цифрові канали продажів. Це дозволяє їй охоплювати широку аудиторію, але водночас вимагає балансування між операційною ефективністю, гнучкістю та інноваціями.

SWOT-аналіз виявив ключові переваги компанії — вертикальну інтеграцію, власну логістику та стабільні партнерські відносини. Водночас було визначено слабкі сторони, такі як обмеженість фінансових ресурсів та недостатня цифровізація. Серед можливостей — розвиток онлайн-продажів, державна підтримка та зростання попиту на екологічні меблі. Загрозами залишаються висока конкуренція, коливання цін на сировину та економічна нестабільність.

## 2.2. Аналіз чисельного та якісного складу персоналу ТОВ «СХІДСІТІ»

Ефективна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості його кваліфікованими кадрами та від раціональної структури персоналу. Трудові ресурси є головною складовою виробничого потенціалу підприємства, адже саме від професійних, вікових, освітніх і кваліфікаційних характеристик працівників залежать результати господарської діяльності та конкурентоспроможність організації.

Метою даного підрозділу є аналіз чисельного та якісного складу персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» з метою виявлення тенденцій у динаміці кадрів, визначення рівня їх

професійної підготовки, а також оцінки ефективності використання трудового потенціалу. Проведений аналіз дає змогу встановити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства і стане основою для подальшого удосконалення системи управління персоналом.

Таблиця 2.5 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022–2024 рр.

| Рік  | Кількість працівників, осіб | Відхилення до попереднього року, осіб | Темп зміни, % |
|------|-----------------------------|---------------------------------------|---------------|
| 2022 | 28                          | –                                     | –             |
| 2023 | 26                          | –2                                    | 92,9          |
| 2024 | 17                          | –9                                    | 65,4          |



Рисунок 2.4 - Чисельність персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022-2024 р.р.

*Джерело:* складено автором.

Як видно з даних таблиці 2.5 та рисунку 2.4, упродовж аналізованого періоду чисельність персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» має тенденцію до скорочення. У 2023 році кількість працівників зменшилася на 2 особи (на 7,1%) порівняно з 2022 роком, а у

2024 році — ще на 9 осіб (на 34,6%) порівняно з попереднім роком. Загалом за три роки чисельність персоналу скоротилася на 39,3%.

Таке зменшення штату може бути наслідком внутрішньої оптимізації, автоматизації виробничих процесів, переходу частини функцій на аутсорсинг або скорочення обсягів діяльності. Водночас важливо оцінити, чи не вплинуло це негативно на якість виконання робіт і навантаження на залишковий персонал.

Ефективне управління персоналом вимагає комплексного аналізу не лише загальної чисельності, але й структури персоналу за ключовими демографічними ознаками. Аналіз вікової та статевої структури дозволяє оцінити кадровий потенціал підприємства, виявити ризики, пов'язані зі старінням колективу або втратою ключових спеціалістів, та спрогнозувати потреби в розвитку персоналу. У даному аналізі розглядається динаміка вікової та статевої структури персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» за період 2022-2024 роки, що дозволить отримати глибше розуміння змін, які відбулися в контексті загального скорочення штату.

Таблиця 2.6 - Динаміка вікової та статевої структури персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022–2024 рр.

| Показник                  | 2022 рік |    | 2023 рік |    | 2024 рік |    | Зміна 2024 р. проти 2022 р. |                   |
|---------------------------|----------|----|----------|----|----------|----|-----------------------------|-------------------|
|                           | осіб     | %  | осіб     | %  | осіб     | %  | осіб                        | відсоткові пункти |
| <b>Вікова структура:</b>  |          |    |          |    |          |    |                             |                   |
| - до 30 років             | 8        | 30 | 7        | 28 | 4        | 25 | -4                          | -5                |
| - 30-45 років             | 13       | 45 | 11       | 42 | 7        | 40 | -6                          | -5                |
| - понад 45                | 7        | 25 | 8        | 30 | 6        | 35 | -1                          | +10               |
| <b>Статева структура:</b> |          |    |          |    |          |    |                             |                   |
| - чоловіки                | 17       | 60 | 16       | 63 | 11       | 65 | -6                          | +5                |
| - жінки                   | 11       | 40 | 10       | 37 | 6        | 35 | -5                          | -5                |

*Джерело:* складено автором.

Період 2022-2024 років характеризується не лише загальним скороченням чисельності персоналу на 11 осіб, але й суттєвими структурними зрушеннями. Аналіз показує, що скорочення торкнулося не всіх груп однаково, що призвело до зміни внутрішнього балансу вікових груп і статевих співвідношення в колективі.

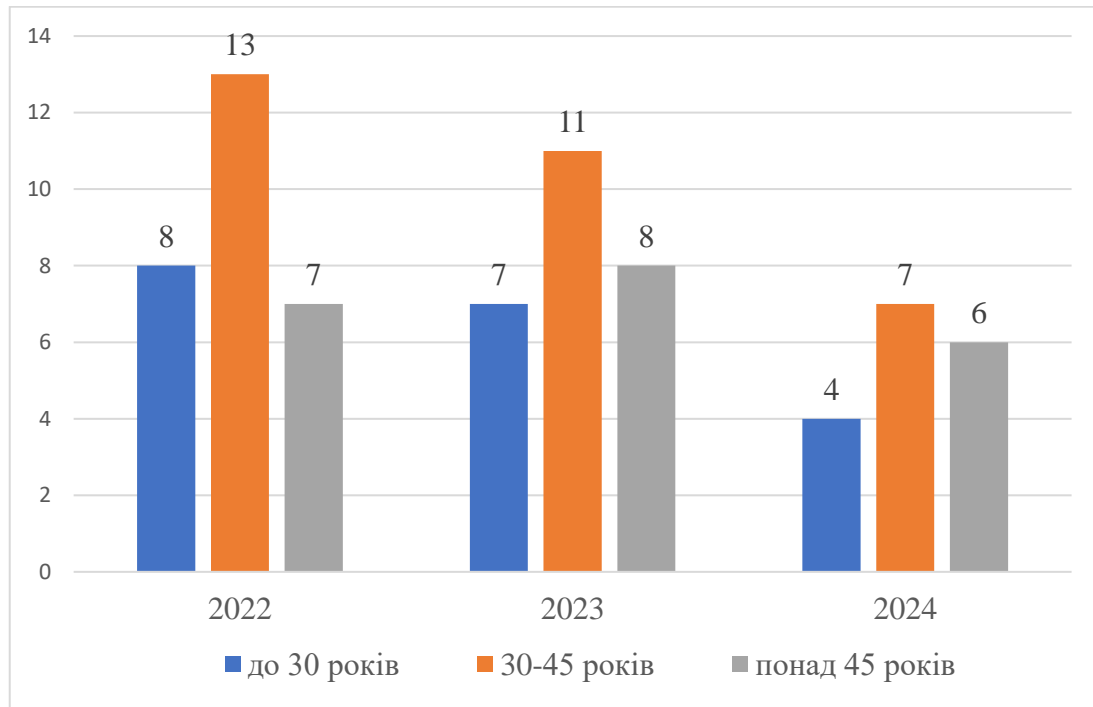


Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» 2022-2024 р.р.

*Джерело:* складено автором.

Аналіз вікової структури показав, що найбільш постраждала група до 30 років в абсолютному вираженні. Її чисельність скоротилася вдвічі (–4 особи, або –50%). Питома вага групи також зменшилася на 5 в.п. Це свідчить про високий рівень відтоку молодих кадрів, що може бути пов'язано з нестабільністю в компанії, недостатньою мотивацією або тим, що саме ця група найактивніше шукала інші можливості на ринку праці.

Працівники середнього віку (30-45 років) – це ключова для будь-якої компанії група (найбільш досвідчені та продуктивні) скоротилася найбільше в абсолютних цифрах (–6 осіб). Однак її питома вага знизилася лише незначно (–5 в.п.), залишаючись найбільшою за питомою вагою. Втрати в цій категорії є

найкритичнішими, оскільки це могло призвести до втрати ключових компетенцій та досвіду.

Працівники понад 45 років - це група, яка виявилася найбільш стабільною. Незважаючи на загальне скорочення, в абсолютному вираженні вона втратила лише 1 особу. У відносному вираженні її питома вага значно зросла – на +10 в.п. Це свідчить про "старіння" колективу. Компанія, ймовірно, зберігала досвідчених співробітників, або саме ця група менше була схильна до добровільного відтоку через ризикованість зміни роботи у віці 45+.

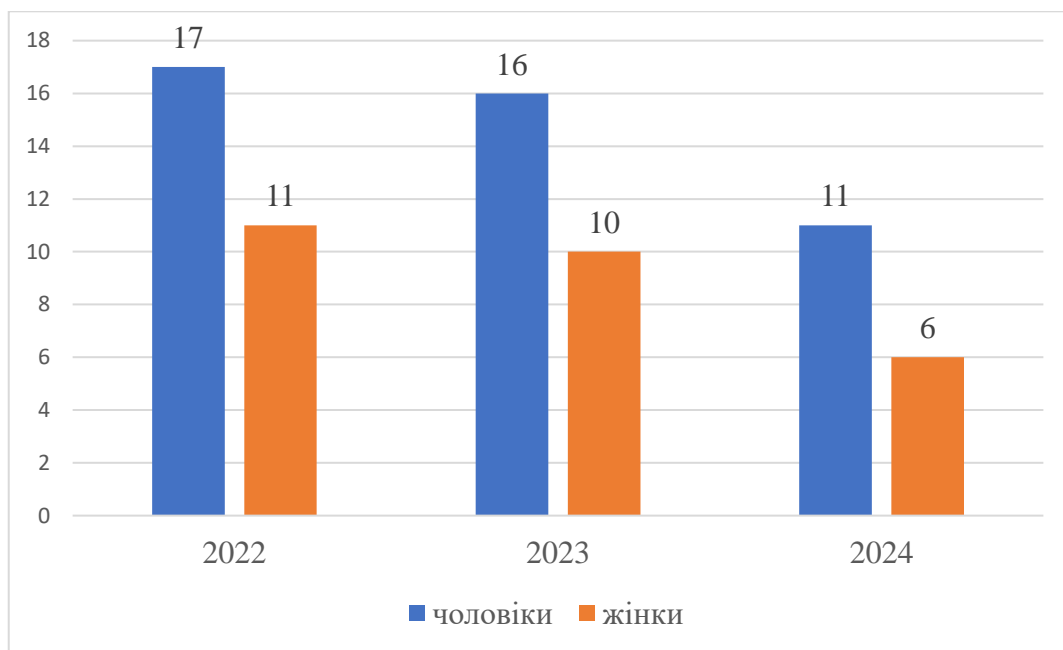


Рисунок 2.6 – Гендерна структура персоналу ТОВ «СХІДСІТІ»

Аналіз статевої структури показав, що незважаючи на те, що в абсолютному вираженні чисельність чоловіків скоротилася на 6 осіб, їхня питома вага в колективі збільшилася на 5 в.п. і до 2024 року становила 65%. Це означає, що скорочення частково торкнулося їх менше, ніж жінок. Чисельність жінок скоротилася на 5 осіб, а їхня питома вага в колективі зменшилася на 5 в.п. Це призвело до ще більшої дисбалансу статевого співвідношення на користь чоловіків, але пояснюється тим, що жінки вимушено покинули свої робочі місця із-за повномасштабного вторгнення в Україну.

Аналіз структури персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» виявляє три критичні тенденції, що розвинулися на тлі загального скорочення штату:

1. Втрата молодого потенціалу, бо саме різке скорочення кількості співробітників до 30 років створює ризик "інноваційної ями" та втрати перспективного кадрового резерву.

2. Старіння колективу, так як суцільне збільшення питомої ваги співробітників понад 45 років свідчить про зміщення середнього віку в бік старших вікових груп. Це несе в собі ризики зниження гнучкості, підвищення витрат на оплату праці (якщо діє принцип оплати за стажем) та майбутніх хвиль масового виходу на пенсію.

3. Зсув статевого співвідношення на користь чоловіків може свідчити про відмінності в професійно-кваліфікаційному складі персоналу, що залишився.

Ці структурні зрушення є не менш важливими, ніж загальне скорочення чисельності, і потребують розробки цілеспрямованих кадрових заходів для запобігання довгостроковим негативним наслідкам для кадрового потенціалу компанії.

Проведено детальний аналіз функціонального складу персоналу ТОВ «СХІДСІТІ».

Таблиця 2.7 – Функціональна структура персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022-2024 р.р.

| Функціональний блок               | Роки      |           |           | Зміна (2024 проти 2022) |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
|                                   | 2022 рік  | 2023 рік  | 2024 рік  |                         |
| <b>Загальна чисельність, осіб</b> | <b>28</b> | <b>26</b> | <b>17</b> | <b>-11</b>              |
| <b>1. Виробництво</b>             | 17        | 15        | 10        | -7                      |
| <i>Основні робітники</i>          | 14        | 12        | 8         |                         |
| <i>Інженери</i>                   | 3         | 3         | 2         |                         |

## Продовження таблиці 2.7

|                                       |   |   |   |           |
|---------------------------------------|---|---|---|-----------|
| <b>2. Збут та логістика</b>           | 7 | 7 | 4 | -3        |
| <i>Менеджери з продажу</i>            | 4 | 4 | 2 |           |
| <i>Логістика, склад</i>               | 3 | 3 | 2 |           |
| <b>3. Адміністрація та управління</b> | 4 | 4 | 3 | <b>-1</b> |

*Джерело: складено автором.*

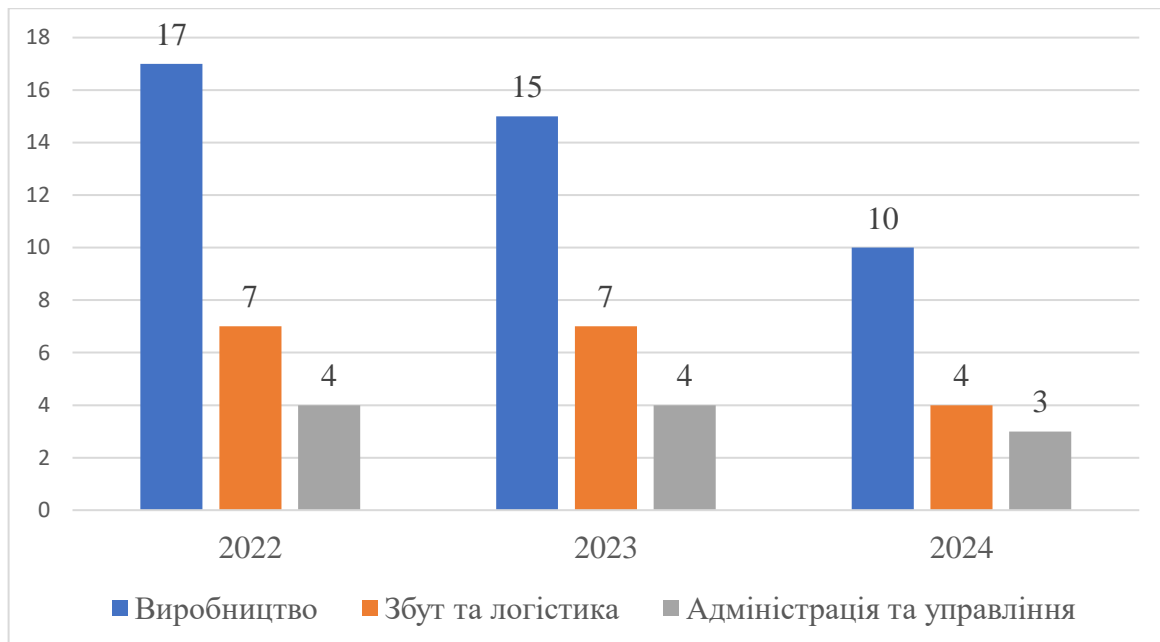


Рисунок 2.7 – Функціональна структура персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022-2024 р.р.

Незважаючи на значне скорочення чисельності персоналу, його функціональна структура залишилася відносно стабільною, що вказує на збереження основним видом діяльності підприємства. Провідне місце в структурі займає виробничий персонал: його частка зменшилася лише з 61% до 59% за два роки. У абсолютному вираженні чисельність даного блоку скоротилася на 7 осіб (з 17 до 10). При цьому внутрішня структура блоку показує, що найбільше скорочення торкнулося основних робітників (з 14 до 8 осіб, або -43%), тоді як кількість інженерного персоналу зменшилася лише на одну одиницю (з 3 до 2 осіб). Це може свідчити про прагнення керівництва зберегти ядро технічної експертизи та підтримувати технологічний потенціал підприємства навіть в умовах скорочення масштабів виробництва.

Частка працівників, зайнятих у сфері збуту та логістики, також залишилася стабільною, знизившись з 25% до 23%. Однак у натуральному вираженні чисельність цього блоку скоротилася на 3 особи (з 7 до 4). Особливо значущим є скорочення менеджерів з продажу на 50% (з 4 до 2 осіб), що безпосередньо корелює з гіпотезою про зменшення обсягів збуту та ринкової активності підприємства. Складсько-логістична ланка скоротилася пропорційно – на одну особу.

Найменше абсолютне скорочення спостерігалось в блоці адміністрації та управління – на 1 особу (з 4 до 3). Внаслідок цього його питома вага у загальній структурі персоналу фактично зросла – з 14% до 18%. Це є типовим явищем при масових скороченнях, оскільки функції керівництва, бухгалтерського обліку та фінансового контролю є умовно-постійними і не можуть бути скорочені в тій же пропорції, що й операційний персонал, без загрози порушення управління підприємством в цілому.

Отже, аналіз динаміки функціонального складу персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» за 2022-2024 рр. демонструє проведення політики глибокої оптимізації чисельності, спрямованої на адаптацію до нових економічних реалій в умовах воєнного стану. Незважаючи на скорочення майже на 40%, підприємству вдалося зберегти збалансовану функціональну структуру, де провідна роль залишається за виробничим блоком. Це свідчить про стратегічне бачення менеджменту, спрямоване на збереження основного виробничого та управлінського потенціалу для подальшого функціонування та можливого майбутнього масштабування бізнесу.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою мінливістю та невизначеністю, ефективне управління персоналом стає одним з ключових чинників конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Особливої актуальності це набуває для компаній, які нещодавно пережили значні організаційні зміни, зокрема скорочення штату. У такому контексті стратегічний аналіз кадрового потенціалу дозволяє не просто оцінити поточний стан, а й визначити вектори розвитку, мінімізувати ризики та максимально використати наявні переваги.

Проведемо SWOT-аналіз кадрового складу ТОВ «СХІДСІТІ» метою якого є структуроване вивчення внутрішнього середовища компанії (її сильних і слабких сторін) та зовнішнього середовища (можливостей і загроз) для формування збалансованої кадрової стратегії. Систематизація цих факторів у єдиній матриці дасть можливість керівництву компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стабільного функціонування підприємства в цілому.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз кадрового складу ТОВ «СХІДСІТІ»

| Сильні сторони (Strengths)   | Слабкі сторони (Weaknesses)   |
|--|---|
| <b>Високий досвід:</b> 75% колективу – люди у віці 30+, з багаторічним досвідом.                                   | <b>Критично мала чисельність:</b> Ризик перевантаження та вигорання ключових співробітників.              |
| <b>Збалансована вікова структура:</b> Є і молода енергія, і зріла мудрість.  | <b>Обмеженість кар'єрних перспектив:</b> У невеликому колективі немає можливості для вертикального росту. |
| <b>Лояльність:</b> Ті, хто залишився, ймовірно, відчують зв'язок із компанією.                                     | <b>Інноваційні ризики:</b> Невелика частка молоді (25%) може гальмувати внесення нових ідей.              |
| <b>Гнучкість невеликої команди:</b> Швидке прийняття рішень, мобільність.  | <b>Вразливість:</b> Відхід 1-2 ключових фахівців може паралізувати роботу компанії.                       |
| Можливості (Opportunities)   | Загрози (Threats)   |
| <b>Формування "команди мрії":</b> Можливість побудувати міцну, згуртовану команду з високою взаємодією.            | <b>Вигорання:</b> Поточна команда працює в умовах підвищеного навантаження після скорочень.               |
| <b>Горизонтальний розвиток:</b> Замість вертикальної кар'єри – розширення обов'язків, навчання суміжним професіям. | <b>Конкуренція за кадри:</b> На ринку можуть переманити ваших ключових досвідчених фахівців.              |

| Сильні сторони (Strengths)   | Слабкі сторони (Weaknesses)   |
|--|---|
| <b>Сильна корпоративна культура:</b> В невеликому колективі легше виховувати цінності. | <b>Демотивація:</b> Відсутність зростання чисельності може сприйматися як "стагнація" компанії. |
| <b>Фокус на ефективності:</b> Мала кількість змушує оптимізувати кожен процес.         | <b>Погіршення якості:</b> через перевантаження і втому.   |

*Джерело:* складено автором [3, 23].

Проведений аналіз виявляє, що кадровий потенціал ТОВ «СХІДСІТІ» є джерелом як значних конкурентних переваг, так і серйозних внутрішніх ризиків. До ключових активів компанії можна віднести високий професійний досвід ядра колективу, його лояльність та переваги невеликої, гнучкої команди. Ці сильні сторони створюють ідеальний фундамент для реалізації стратегічних можливостей, пов'язаних із побудовою згуртованої команди, розвитком універсальних співробітників і формуванням сильної корпоративної культури.

Однак основну загрозу для стабільності компанії становить поєднання критично малої чисельності персоналу та його високої індивідуальної значущості. Це створює підвищені ризики операційного характеру, такі як вигорання ключових фахівців, погіршення якості робіт через перевантаження та вразливість у разі їхнього відходу до конкурентів.

Кадровий потенціал будь-якої організації є основним стратегічним ресурсом, від ефективності використання якого безпосередньо залежать результати діяльності всього підприємства. Однією з ключових проблем у сфері управління персоналом залишається плинність кадрів – явище, що характеризує інтенсивність звільнення співробітників з організації з різних причин.

Аналіз плинності кадрів дозволить не лише оцінити стабільність кадрового складу, але й виявити системні проблеми в організації, що впливають на лояльність персоналу, його мотивацію та продуктивність праці. Особливої значущості цей аналіз

набуває в умовах значних зовнішніх потрясінь, таких як воєнний стан, коли традиційні механізми утримання персоналу часто виявляються неефективними.

Таблиця 2.9 – Рух персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» за 2023-2024 р.р.

| Показник                             | 2023 рік     | 2024 рік     |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Чисельність на початок року, осіб    | 28           | 26           |
| Чисельність на кінець року, осіб     | 26           | 17           |
| Звільнено за рік (обіг), осіб        | 6            | 14           |
| Прийнято за рік (обіг), осіб         | 4            | 5            |
| Середньооблікова чисельність, осіб   | 27           | 21,5         |
| Коефіцієнт плинності (звільнення), % | <b>22,2%</b> | <b>65,1%</b> |

*Джерело:* складено автором

Воєнний стан став визначальним фактором кадрової кризи в ТОВ «СХІДСІТІ». Екстремальний рівень плинності (65,1% у 2024 р. ) є прямим наслідком мобілізаційних процесів та міграції населення. У таких умовах завданням компанії є не лише виживання, але й збереження кадрового ядра та адаптація бізнес-моделі до нових реалій. Високі показники лояльності серед співробітників, що залишилися, свідчать про потенціал для відновлення після стабілізації ситуації в країні.

Таким чином, головним завданням для керівництва ТОВ «СХІДСІТІ» на найближчу перспективу має стати не збільшення чисельності, а ретельне збереження наявного кадрового капіталу.

У цілому, поточна кадрова ситуація в компанії вимагає продуманої, превентивної кадрової політики, спрямованої на збереження та примноження її головного багатства – професійного, лояльного і згуртованого колективу.

## РОЗДІЛ 3

### СТВОРЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ПОКОЛІНЬ Y ТА Z В ТОВ «СХІДСІТІ»

#### 3.1. Діагностика мотиваційного середовища та обґрунтування необхідності змін

В сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки людський капітал стає ключовим конкурентним перевагою будь-якої організації. Особливої актуальності набуває питання ефективної мотивації працівників, що належать до поколінь Y та Z, чії цінності та професійні очікування істотно відрізняються від попередніх поколінь. Для ТОВ «СХІДСІТІ» ця проблема стала особливо гострою, про що свідчить статистика втрати молодих кадрів: частка працівників віком до 30 років скоротилася з 30% до 25% за 2022-2024 роки, а група 30-45-річних зменшилася на 6 осіб. Такі темпи плинності свідчать про системну кризу в мотиваційному середовищі компанії та потребують негайного втручання.

Основним напрямом вирішення цієї проблеми є перехід від традиційних механізмів мотивації до сучасних підходів, заснованих на глибинному розумінні психологічних потреб персоналу.

Теоретичною основою для такого переходу слугує теорія самовизначення. Теорія самовизначення SDT (Self-Determination Theory), розроблена Едвардом Десі та Річардом Райаном, є макротеорією людської мотивації та особистісного розвитку, яка визначає ключові чинники, що сприяють психологічному зростанню, оптимальному функціонуванню та внутрішній мотивації особистості. На відміну від біхевіористських підходів, SDT розглядає людину як активного агента, схильного до розвитку, освоєння нових знань та інтеграції досвіду в когерентне "Я" [47, 48, 55, 58, 59].

Ядро SDT складають три універсальні, вроджені психологічні потреби, необхідні для психологічного благополуччя та ефективної мотивації:

1. Потреба в автономії – це потреба відчувати себе джерелом власних дій, мати вибір і володіти ініціативою. Важливо розрізняти автономію та незалежність. Автономія означає володіння своїм життям і діяльністю, узгодженість дій зі своїми цінностями та інтересами, навіть при співпраці з іншими.

2. Потреба в компетентності – це потреба відчувати себе ефективним у взаємодії з навколишнім середовищем, здатним досягати бажаних результатів, майстерності та впоратися з викликами. Її задоволення пов'язане з отриманням оптимально складних завдань та якісного зворотного зв'язку.

3. Потреба в спорідненості – це потреба відчувати емоційний зв'язок з іншими людьми, належність до групи, турботу про інших і турботу з їхнього боку. Ця потреба реалізується через відчуття, що тебе розуміють, приймають та цінують значимі інші [57, 58, 61].

Задоволення цих потреб є обов'язковою умовою для формування стійкої внутрішньої мотивації – стану, коли діяльність виконується заради неї самої, через власний інтерес та задоволення від процесу. Навпаки, фрустрація (блокування) цих потреб призводить до зниження мотивації, психологічного благополуччя та ефективності.

Рисунок 3.1 візуалізує логіку теорії самовизначення, починаючи з соціального середовища (наприклад, керівництва компанії) і закінчуючи кінцевими результатами для працівника та організації.

- Лівий потік ілюструє позитивний сценарій. Коли середовище підтримує (надає вибір, заохочує розвиток, будує довіру), воно задовольняє три базові потреби. Це, в свою чергу, породжує внутрішню мотивацію, що веде до високої залученості та позитивних результатів, таких як благополуччя та висока продуктивність.

- Правий потік показує негативний сценарій. Контролююче середовище (мікроменеджмент, відсутність перспектив, токсична атмосфера) фруструє потреби. Це призводить до зовнішньої мотивації (працюю заради зарплати) або амотивації (відчуття безглуздості), що виливається у низьку залученість та негативні наслідки, такі як вигорання та висока плинність кадрів.

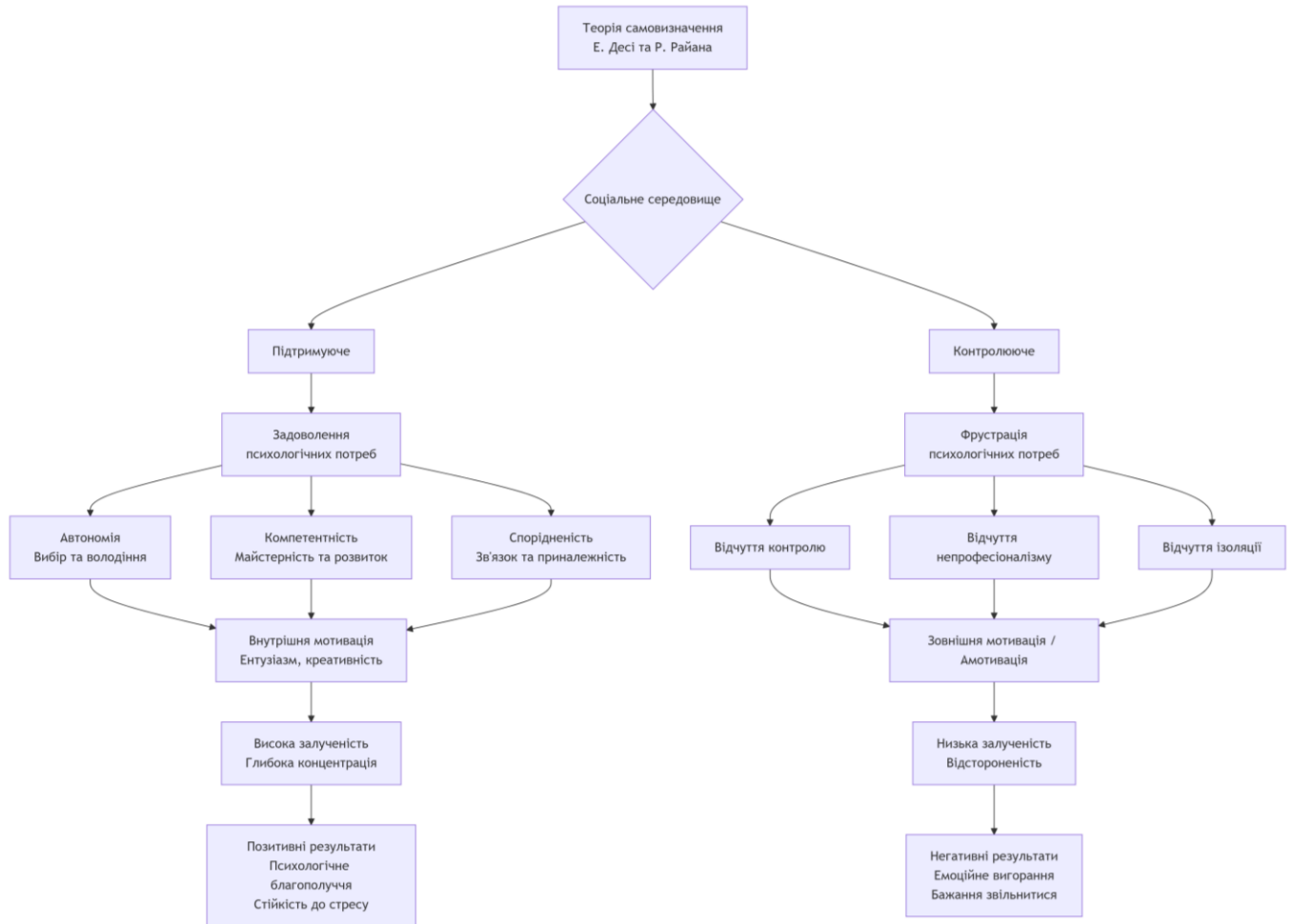


Рисунок 3.1 - Ключові компоненти та взаємозв'язки теорії самовизначення SDT  
*Джерело:* складено автором.

SDT запропонувала не лінійну модель, а континуум, що описує різні типи мотивації, від амотивації до внутрішньої мотивації, в залежності від ступеня їх автономності:

– Амотивація це відсутність наміру діяти, відчуття безсилля та неспроможності вплинути на результат.

– Зовнішня мотивація це поведінка спрямована на отримання зовнішнього результату. Має чотири типи, що розташовані в порядку зростання ступеня автономності та інтерналізації (прийняття як своєї):

1. Зовнішня регуляція (поведінка керується винагородами та покараннями).
2. Інтроєктована регуляція (поведінка керується внутрішнім тиском, почуттям провини чи зарозумілості).
3. Ідентифікована регуляція (особа визнає важливість діяльності для себе).
4. Інтегрована регуляція (діяльність повністю інтегрована в систему цінностей та ідентичність).

- Внутрішня мотивація: найавтономніша форма, коли діяльність є цінною сама по собі.

Ключовим механізмом SDT є процес інтерналізації – трансформація зовнішніх вимог у особисто прийняті цінності та регулятори поведінки. Успішність цього процесу безпосередньо залежить від підтримки соціальним середовищем (керівниками, колегами) трьох базових психологічних потреб [56, 58, 60].

Таким чином, теорія самовизначення надає потужний аналітичний інструмент для розуміння якості мотивації працівників. Вона чітко демонструє, що справжня продуктивність та залученість досягаються не через контроль та тиск, а через створення середовища, що підтримує автономію, розвиває компетентність та культивує спорідненість. Ці положення є теоретичним фундаментом для подальшої діагностики та розробки моделі мотивації для ТОВ «СХІДСІТІ».

З метою виявлення проблем в мотивації ТОВ «СХІДСІТІ» було проведено дослідження, що спрямоване на комплексну діагностику мотиваційного середовища в організації шляхом виявлення рівня задоволення базових психологічних потреб працівників поколінь Y та Z згідно з теорією самодетермінації (SDT). Відповідно до мети було сформовано три ключові завдання: кількісне визначення рівня

задоволеності потреб в автономії, компетентності та спорідненості; якісне виявлення генеруючих причин проблем мотивації; та з'ясування очікувань працівників щодо ідеальної системи мотивації.

Для досягнення поставлених цілей було обрано змішаний методологічний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи збору даних. Такий підхід дозволяє не лише отримати репрезентативні статистичні дані, але й забезпечити глибинне розуміння мотивів, установок та причин виявлених тенденцій. Дослідження було проведене в кілька етапів.

Етап 1: Підготовчий передбачає визначення вибірки:

- Розподілення всього персоналу за віковими категоріями (Y - 1981-1996 р.н., Z - 1997-2012 р.н.) та відділами.
- Забезпечення репрезентативної вибірки з кожного відділу та посадового рівня.
- Дослідження має бути анонімним для отримання чесних відповідей.

Етап 2: Збір даних, який передбачає використання двох інструментів для отримання якісних та кількісних даних:

Інструмент 1: Анонімне онлайн-опитування

Опис: Стандартизована анкета, що оцінює всі компоненти моделі за шкалою Лайкерта (наприклад, від 1 - "Цілком не згоден" до 5 - "Повністю згоден").

Блоки питань:

A. Автономія.

1. Я маю достатньо свободи у виборі методів для виконання своїх завдань.
2. Мій безпосередній керівник заохочує мене вносити власні ідеї.
3. Я можу впливати на вирішення питань, що стосуються моєї роботи.
4. Графік та форма моєї роботи (офіс/віддалено) враховують мої особисті потреби.

B. Компетентність.

5. Отримую від керівника зворотний зв'язок, який допомагає мені ставати кращим фахівцем.

6. У компанії є достатньо можливостей для навчання та професійного розвитку.

7. Мої робочі завдання є викликом для мене та дозволяють мені розвиватися.

8. Я чітко розумію, які критерії використовуються для оцінки моєї ефективності.

C. Спорідненість.

9. Я відчуваю, що моя робота має значення для досягнення цілей компанії.

10. У нашому колективі панує атмосфера взаємоповаги та довіри.

11. Керівництво компанії відкрито та чесно комунікує про цілі та проблеми.

12. Я відчуваю, що належу до команди, яка працює для спільної мети.

D. Загальна залученість та мотивація.

13. Я радий(а) рекомендувати ТОВ «СХІДСІТІ» як чудового роботодавця.

14. Я планую працювати в нашій компанії через 2 роки.

E. Демографічні дані:

- Вік (покоління)
- Відділ
- Стаж у компанії
- Посадова позиція

Інструмент 2: Фокус-групи (Якісне дослідження)

Мета: Поглиблено зрозуміти *причини* проблем, виявлених в опитуванні.

Методика:

Провести 3-4 окремих фокус-групи:

- a) Група 1: Працівники покоління Z (рядовий склад).
- b) Група 2: Працівники покоління Y (рядовий склад).
- c) Група 3: Лінійні керівники (з різних поколінь).

Модератор повинен бути незалежним фахівцем (наприклад, запрошений HR-консультант) для забезпечення конфіденційності та відвертості.

Питання для обговорення в фокус-групах:

- 1) "Опишіть, будь ласка, ідеальний з вашого погляду робочий день. Яка роль у ньому була б у вашого керівника?"
- 2) "Що для вас важливіше: грошова премія або публічна подяка від генерального директора? Чому?"
- 3) "Розкажіть про ситуацію, коли ви відчули найбільшу гордість за свою роботу тут. Що сталося?"
- 4) "Якщо б у вас була магічна паличка, щоб змінити лише ОДНУ річ у нашій системі мотивації, що б це було?"
- 5) "Що вас утримує в компанії, а що іноді змушує задуматися про пошук іншої роботи?"

Основним інструментом кількісного етапу стало анонімне онлайн-опитування, розроблене на основі стандартизованих шкал, що оцінюють задоволеність базових психологічних потреб за SDT. Опитування містило 14 тверджень, які респонденти оцінювали за 5-бальною шкалою Лікерта. Охоплення 100% працівників цільових генерацій забезпечує репрезентативність вибірки та дозволяє зробити висновки щодо загальної ситуації в компанії.

Якісний етап був реалізований через проведення трьох фокус-груп, сформованих за генераційною ознакою та посадовим статусом: окремо для представників покоління Z, покоління Y та керівників. Кожна група нараховувала 6-8 учасників. Цей метод дозволив перейти від сухих статистичних цифр до розуміння живих свідчень, особистих переживань та детальних пояснень, що стоять за проблемами мотивації, а також вивчити очікування щодо оптимальної системи мотивації.

Проаналізуємо результати проведеного дослідження. Результати анонімного опитування відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати анонімного онлайн-опитування персоналу ТОВ «СХІДСІТІ»

| Показник / Блок питань                | Покоління<br>Z | Покоління<br>Y | 45+<br>років | Загалом по<br>компанії |
|---------------------------------------|----------------|----------------|--------------|------------------------|
| <b>A. АВТОНОМІЯ</b>                   | 2.1            | 2.8            | 3.9          | 2.9                    |
| 1. Свобода у виборі методів           | 1.8            | 2.5            | 4.0          | 2.8                    |
| 2. Заохочення ідей                    | 2.0            | 3.0            | 3.8          | 2.9                    |
| 3. Вплив на рішення                   | 1.9            | 2.5            | 4.2          | 2.9                    |
| 4. Гнучкість графіку/місця            | 2.6            | 3.2            | 3.5          | 3.1                    |
| <b>B. КОМПЕТЕНТНІСТЬ</b>              | 2.4            | 2.5            | 3.5          | 2.8                    |
| 5. Корисний зворотний зв'язок         | 2.2            | 2.3            | 3.5          | 2.7                    |
| 6. Можливості для навчання            | 2.0            | 2.2            | 3.2          | 2.5                    |
| 7. Виклик та розвиток                 | 2.8            | 2.7            | 3.8          | 3.1                    |
| 8. Чіткість критеріїв оцінки          | 2.5            | 2.7            | 3.6          | 2.9                    |
| <b>C. СПОРІДНЕНІСТЬ</b>               | 2.9            | 2.7            | 4.0          | 3.2                    |
| 9. Значущість моєї роботи             | 3.2            | 2.8            | 4.1          | 3.4                    |
| 10. Атмосфера довіри в колективі      | 3.0            | 2.9            | 4.0          | 3.3                    |
| 11. Відкритість керівництва           | 2.5            | 2.4            | 3.8          | 2.9                    |
| 12. Відчуття команди та спільної мети | 3.0            | 2.7            | 4.2          | 3.3                    |
| <b>D. ЗАГАЛЬНА ЗАЛУЧЕНІСТЬ</b>        | 2.3            | 2.4            | 3.8          | 2.8                    |
| 13. Готовність рекомендувати          | 2.0            | 2.2            | 3.9          | 2.7                    |
| 14. Планування роботи через 2 роки    | 2.5            | 2.5            | 3.7          | 2.9                    |

*Джерело:* складено автором.

Результати опитування чітко демонструють глибоку поколінну диференціацію в компанії ТОВ «СХІДСІТІ». Наймолодше покоління (Z) є найменш залученим і незадоволеним ключовими аспектами роботи, тоді як співробітники віком 45+ є найбільш лояльними та задоволеними. Покоління Y (30-45) знаходиться в "сірій зоні" з показниками нижче загальнокорпоративного рівня.

#### 1. Покоління Z (до 30 років) - "Зона ризику"

- Середній бал: 2.3-2.9 (нижче загального по компанії).
- Ключовою проблемою є те, що це покоління відчуває найбільший дефіцит автономії (2.1) та загальної залученості (2.3). Вони не відчувають свободи у виборі методів (1.8), свого впливу на рішення (1.9) і не отримують достатньо заохочень для своїх ідей (2.0). Це свідчить про авторитарний або мікроменеджерський стиль керівництва по відношенню до молодих фахівців.
- Мотивація: також низькі оцінки отримують корисний зворотний зв'язок (2.2) та можливості для навчання (2.0), що є критично важливими факторами для розвитку молодих спеціалістів.

Отже, існує високий ризик вигорання та звільнення співробітників цієї вікової групи. Вони не бачать своє майбутнє в компанії (2.0 — найнижчий бал за готовність рекомендувати роботодавця).

#### 2. Покоління Y (30-45 років) - "Потенційна криза"

- Середній бал: 2.4-2.8 (майже по всіх пунктах нижче загального рівня).
- Ключовою проблемою є те, що ця група, яка зазвичай є основним "становим хребтом" компанії, також демонструє низьку залученість. Їхні показники лише трохи вищі, ніж у покоління Z, але значно нижчі, ніж у старшої групи. Найбільші розбіжності з поколінням 45+ видно в питаннях автономії (2.8 проти 3.9) та впливу.
- Мотивація: вони не відчувають викликів (2.7) і не бачать чітких критеріїв оцінки своєї праці (2.7). Також викликає стурбованість низька оцінка відкритості керівництва (2.4).

Отже, покоління Y перебуває в стані "професійної стагнації". Вони мають досвід, але не відчують, що можуть ним повною мірою скористатися. Це найнебезпечніша група, оскільки їхнє невдоволення може призвести до масового відтоку кваліфікованих кадрів.

### 3. Покоління 45+ років - "Опора компанії"

- Середній бал: 3.5-4.0 (значно вище загального рівня).

- Ключовою характеристикою є те, що ця група є найбільш задоволеною за всіма без винятку показниками. Вони відчують високий рівень автономії (3.9), мають вплив на рішення (4.2) і відчуття команди (4.2). Високі оцінки свідчать про їхню лояльність та залученість.

Отже, ці співробітники, ймовірно, займають ключові позиції або мають великий стаж роботи в компанії, що дає їм більше свобод та поваги. Вони є носіями корпоративної культури, але їхній досвід та мотивація не передаються молодшим поколінням.

Дослідження виявило критично низький рівень мотивації та залученості серед працівників поколінь Y та Z у ТОВ «СХІДСІТІ», тоді як співробітники 45+ демонструють високу лояльність. Основні проблеми молодших поколінь:

- Покоління Z страждає від браку автономії, можливостей для навчання та зворотного зв'язку.

- Покоління Y перебуває у стані професійної стагнації через відсутність викликів, чітких критеріїв оцінки та обмеженого впливу на рішення.

Це свідчить про системну кризу мотиваційного середовища, де переважає контроль замість підтримки, що призводить до зовнішньої мотивації та амотивації.

Необхідно впровадити модель мотивації, засновану на теорії самовизначення (SDT), спрямовану на задоволення трьох базових потреб:

1. Автономія, а саме надати більше свободи у виборі методів роботи, запровадити гнучкий графік, заохочувати ініціативу.

2. Компетентність, а саме запровадити регулярний зворотний зв'язок, розширити можливості навчання, ставити виклики, що стимулюють розвиток.

3. Спорідненість, а саме покращити внутрішню комунікацію, зміцнювати командний дух, підкреслювати значення ролі кожного у досягненні спільних цілей.

### 3.2. Розробка та впровадження мотиваційної моделі АСЕ

У сучасних умовах глобальної конкуренції на ринку праці одним з ключових чинників успіху організації є здатність утримувати та мотивувати кваліфікований персонал. Для ТОВ "СХІДСІТІ" гострою проблемою, що загрожує операційній стабільності та довгостроковому розвитку, став масовий відтік представників поколінь Y та Z. Попередній внутрішній аналіз виявив низку системних дисфункцій, серед яких: критично низький рівень автономії через практику мікромеджменту, незадоволеність потреби в розвитку компетентності та кар'єрному рості, а також відчуття відриву від місії компанії та відсутності справжньої спорідненості.

Дані дослідження мотивації персоналу ТОВ «СХІДСІТІ» підтверджують гіпотезу про системну фрустрацію базових психологічних потреб у працівників поколінь Y та Z, що і є причиною їх масового відтоку. Результати зазначено в таблиці 3.2. Впровадження цільових ініціатив у рамках моделі АСЕ є найважливішим пріоритетом для стабілізації колективу та забезпечення майбутнього росту компанії.

Для системного вирішення виявлених проблем пропонуємо керівництву застосувати модель АСЕ, яка є практичною інкарнацією теорії самодетермінації (SDT). Ця модель дозволяє перевести абстрактні поняття базових психологічних потреб у практичну площину управлінських рішень.

Таблиця 3.2 -Імплементаційний план на основі аналізу компонентів моделі ACE

| Компонент ACE     | Стан в ТОВ "СХІДСІТІ"  | Пріоритет | Рекомендації  |
|-------------------|--|-----------|---|
| А. Автономія      | Критично низький рівень, особливо в покоління Z. Система мікроменеджменту.                 | ВИСОКИЙ   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пілотний проект "Гнучка п'ятниця".</li> <li>2. Впровадити результат-орієнтоване управління (OKR).</li> <li>3. Дозвіл вибору інструментів та методів.</li> </ol>               |
| С. Компетентність | Низький рівень у всіх, крім 45+. Відсутність розвитку та кар'єрних перспектив.             | ВИСОКИЙ   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запустити програму наставництва.</li> <li>2. Створити "Освітній бюджет" для кожного.</li> <li>3. Впровадити регулярні коучингові сесії.</li> </ol>                            |
| Е. Спорідненість  | Помірний рівень. Покоління Y відчуває відрив від місії. Покоління Z не бачить перспективи. | СЕРЕДНИЙ  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прозора комунікація від топів (АМА-сесії).</li> <li>2. Розробка та комунікація кар'єрних траєкторій.</li> <li>3. Командоутворюючі заходи, що об'єднують покоління.</li> </ol> |

*Джерело:* складено автором.

Для системного вирішення виявлених проблем пропонуємо керівництву застосувати модель ACE (Autonomy, Competence, Engagement), яка є практичною інкарнацією теорії самодетермінації (SDT). Ця модель дозволяє перевести абстрактні поняття базових психологічних потреб у практичну площину управлінських рішень.

Запропонований підхід спрямований на усунення корінних причин фрустрації працівників і створення підтримуючого середовища, необхідного для відновлення лояльності, підвищення залученості та забезпечення майбутнього росту організації.

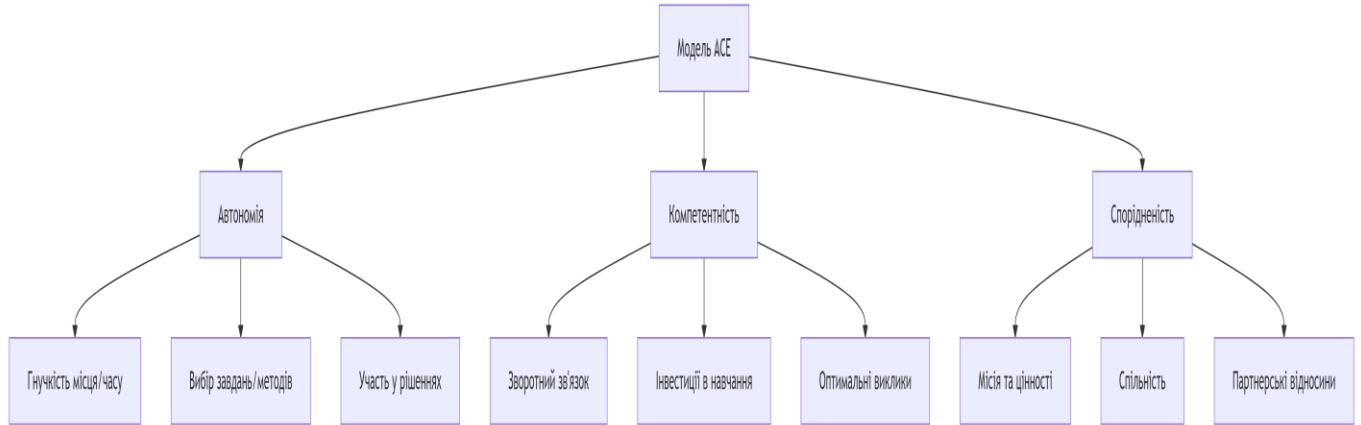


Рисунок 3.2 – Модель мотивації АСЕ

*Джерело:* складено автором [47, 58] .

Ця модель перетворює три психологічні потреби SDT на практичну систему управління, яка відповідає цінностям поколінь Y та Z. Основним меседжем якої є «Підтримка, а не контроль».

Блок 1. Автономія - направлена на забезпечення свободи та вибору в рамках структури. Покоління Y та Z цінують свободу та ненавидять мікроменеджмент. Автономія для них — це довіра та повага.

Таблиця 3.3 - Практичні інструменти для підвищення рівня автономії персоналу

| Практична реалізація     | Конкретні інструменти для Y та Z  |
|--------------------------|---|
| Гнучкість місця та часу  | Гібридний формат: Довіра, що роботу можна виконувати з будь-якої точки.<br>Гнучкий графік: Можливість вибирати години роботи в межах дедлайнів.<br>"Дні без зборів": Заборонити внутрішні зустрічі на певний день для глибокої концентрації.  |
| Вибір завдань та методів | Система внутрішніх проектів: Співробітники можуть записуватися на проекти, що їх цікавлять.<br>Вибір інструментів: Дозволити обирати ПЗ для дизайну, аналітики, комунікації (з набору схвалених).<br>Мета-менеджмент: Керівник ставить ЦІЛЬ (Що?) і КРИТЕРІЇ УСПІХУ (Наскільки добре?), але не диктує ПРОЦЕС (Як?). |

## Продовження таблиці 3.3

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Участь у прийнятті рішень | <p>Прозорість даних: Відкритий доступ до відповідних KPI, фінансових показників.</p> <p>Зворотний зв'язок "знизу-вгору": Регулярні опитування про ідеї покращення роботи компанії.</p> <p>"Хакатони" та воркшопи: Можливість впливати на стратегію продукту чи бізнес-процеси.</p> |
|---------------------------|--|

*Джерело:* складено автором [42, 52, 54].

Результатом впровадження автономії до поколінь Y та Z буде зростання відповідальності, ініціативи та інновацій.

Блок 2. Компетентність направлена на створення шляху майстра, а не просто кар'єрну драбину. Ці покоління бажають відчувати прогрес і мати можливість навчатися. Вони мотивуються викликами, а не рутиною.

Таблиця 3.4 - Практичні інструменти для підвищення рівня компетентності персоналу

| Практична реалізація                   | Конкретні інструменти для Y та Z  |
|--|---|
| Прозорий зворотний зв'язок та визнання | <p>Коучинговий підхід керівника: Зустрічі 1-на-1 не для звіту, а для обговорення: "Що вийшло?", "Де виклик?", "Як я можу допомогти?".</p> <p>Миттєве визнання: Використання платформ, де колеги можуть публічно подякувати один одного.</p> <p>"CV усередині компанії": Система, що наочно показує, які навички співробітник вже отримав.</p> |
| Інвестиції в майбутнє (навчання)       | <p>Персональний бюджет на навчання (L&amp;D): Кожен співробітник отримує щорічний бюджет на курси, конференції, книги.</p> <p>Менторські програми: Засіб для передачі досвіду та кар'єрного планування.</p> <p>"Функціональна гнучкість": Можливість тимчасово попрацювати в іншому відділі для розширення кругозору.</p>                     |

## Продовження таблиці 3.4

|                    |   |
|--------------------|---|
| Оптимальні виклики | "Складні, але досяжні" цілі: Завдання повинні розтягувати можливості, але не вести до вигорання. Підтримка права на помилку: Створення культури, де помилки — це частина навчання, а не провал. Аналіз помилок без покарання. |
|--------------------|---|

*Джерело:* складено автором [48, 53, 58].

Результатом впровадження цього блоку стане високий професійний рівень команди, лояльність, зменшення вигорання.

Блок 3. Спорідненість направлена побудувати спільноту, а не просто колектив. Для Y та Z важливо відчувати приналежність до справи та команди. Вони хочуть працювати з друзями, а не з колегами.

Таблиця 3.5 - Практичні інструменти для підвищення рівня спорідненості персоналу

| Практична реалізація      | Конкретні інструменти для Y та Z   |
|---------------------------|--|
| Місія та цінності         | "Історія успіху": Регулярно показуйте, як робота конкретного співробітника/відділу вплинула на клієнта або досягнення місії компанії. Корпоративне волонтерство: Спільна соціально корисна діяльність, що об'єднує команду навколо спільних цінностей. Екологічність та соціальна відповідальність (ESG): Активна позиція компанії, якою можна пишатися. |
| Спільність та комунікація | Сучасні інструменти: Використання Slack, Discord, Teams для неформального спілкування та створення каналів за інтересами. Онлайн- та офлайн-івенти: Віртуальні кавові зустрічі, ігрові вечори, майстер-класи, що не пов'язані з роботою. Прозора комунікація від лідерів: Регулярні AMA-сесії ("Ask Me Anything") з керівництвом.                        |

## Продовження таблиці 3.5

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Відносини партнерства | <p>Неформальне лідерство: Звертатися до співробітників на "ти", якщо це допустимо в культурі, уникати ієрархічного етикету.</p> <p>Відкрита фінансова політика: Прозорість у питаннях заробітних плат, бонусів і критеріїв їх нарахування.</p> <p>Інклюзивність: Створення середовища, де цінують різноманітність думок та досвіду.</p> |
|-----------------------|---|

*Джерело:* складено автором [51, 53, 59].

Результатом впровадження цього блоку стане сильна корпоративна культура, висока лояльність, зменшення плинності.

Модель ACE на основі SDT не вимагає великих фінансових витрат, але вимагає зміни управлінської філософії. Відповівши на глибинні потреби Y та Z в автономії, майстерності та спільноті, компанія отримує не просто виконавців, а залучених, ініціативних та лояльних послідовників спільної справи.

Процес впровадження Моделі ACE потребує послідовного та зваженого підходу, враховуючи специфіку діяльності компанії та невелику чисельність колективу.

Основним завданням процесу впровадження є поетапна трансформація організаційної культури від традиційної моделі управління до системи, орієнтованої на підтримку автономії, розвиток компетентності та зміцнення спорідненості в колективі. Це передбачає не лише впровадження нових HR-інструментів, але й фундаментальну зміну підходів до лідерства, комунікації та організації робочих процесів.

Запропонований план впровадження розроблений з урахуванням операційних особливостей меблевого бізнесу та орієнтований на досягнення відчутних результатів у середньостроковій перспективі. Він поєднує практичні заходи щодо мотивації з конкретними бізнес-цілями компанії, що забезпечить не лише покращення психологічного клімату, але й відчутний економічний ефект.

Етапність (рисунок 3.3) та послідовність запровадження змін дозволять мінімізувати операційні ризики, забезпечити підтримку з боку колективу та сформувати стійку основу для подальшого організаційного розвитку ТОВ «СХІДСІТІ» в умовах високої конкуренції на ринку оптової торгівлі меблями.

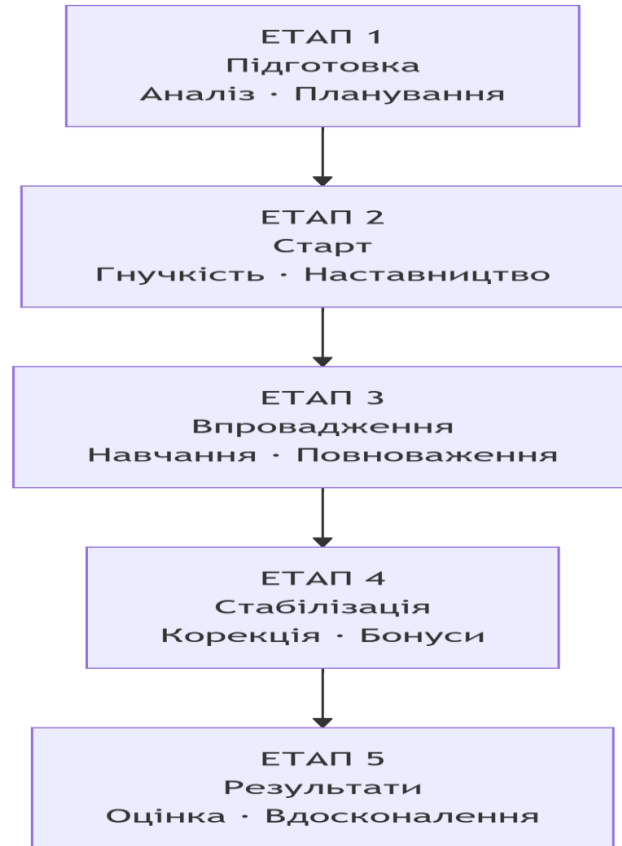


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження моделі АСЕ.

*Джерело:* складено автором [23, 39] .

Впровадження даної моделі передбачає реалізацію низки заходів, які зображено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Комплексний план впровадження моделі АСЕ у ТОВ «СХІДСІТІ»

| Етап                            | Період     | Основні заходи  | Ключові показники ефективності   | Відповідальні                   |
|---------------------------------|------------|---|--|---------------------------------|
| Етап 1:<br>Підготовчий          | 1 місяць   | Аналіз поточного стану мотиваційного середовища;<br>Зустріч з керівництвом;<br>Розробка адаптованої моделі АСЕ;<br>Опитування персоналу (17 осіб);<br>Тренінг для керівників;<br>Підготовка інформаційних матеріалів.                                     | Схвалення плану керівництвом;<br>Охоплення опитуванням 100% персоналу;<br>Участь у тренінгу 100% керівників. | Директор, HR-менеджер           |
| Етап 2:<br>Стартовий            | 2-3 місяць | Загальні збори "Наша нова модель роботи";<br>Впровадження гнучкого графіку;<br>Запуск системи наставництва;<br>Щотижневі 15-хв тренінги;<br>Дошка визнання "Лідер місяця";<br>Самостійне прийняття рішень до 5000 грн;<br>Щомісячні неформальні зустрічі. | Зростання задоволеності на 15%;<br>Зниження плинності на 5%;<br>Участь 80% працівників у тренінгах.          | HR-менеджер, керівники відділів |
| Етап 3:<br>Активне впровадження | 4-6 місяць | Освітній бюджет 2500 грн/рік;<br>Індивідуальні плани розвитку;<br>Щоквартальні сесії зворотного зв'язку;<br>Розширення прав менеджерів;<br>Спільні тренінги з продуктів;<br>Система обміну знаннями;<br>Спільні обіди.                                    | Зростання продуктивності на 5%;<br>100% охоплення планами розвитку;<br>Використання 90% освітнього бюджету.  | Керівники відділів, HR-менеджер |

## Продовження таблиці 3.6

|                                       |                 |   |   |                           |
|---------------------------------------|-----------------|---|---|---------------------------|
| Етап 4:<br>Стабілізація               | 7-9<br>місяць   | Моніторинг ефективності;<br>Коректура програм<br>розвитку;<br>Прозора система бонусів;<br>"Куточок розвитку";<br>Щопіврічне опитування;<br>Удосконалення гнучкого<br>графіку;<br>Спільне відслідковування<br>планів.  | Стабілізація<br>плинності на<br>рівні 12%;<br>Зростання NPS<br>клієнтів на<br>10%;<br>Виконання<br>планів продаж<br>на 95%+.                                    | Директор, HR-<br>менеджер |
| Етап 5:<br>Закріплення<br>результатів | 10-12<br>місяць | Аналіз результатів та<br>економічного ефекту;<br>План подальшого<br>вдосконалення;<br>База найкращих практик;<br>Звіт для керівництва;<br>Вшанування активних<br>учасників;<br>Планування на наступний<br>рік;<br>Інтеграція моделі в<br>корпоративну культуру. | Чистий<br>економічний<br>ефект;<br>Зниження<br>плинності;<br>Зростання<br>задоволеності<br>на 35%;<br>Збільшення<br>ініціатив від<br>співробітників<br>у 2 рази |                           |

*Джерело:* складено автором.

Впровадження запропонованої моделі передбачає певні витрати. Прорахуємо економічний ефект від реалізації цієї моделі.

Таблиця 3.7 – Структура витрат на впровадження моделі

| Стаття витрат                         | Сума (грн)    |
|---------------------------------------|---------------|
| Тренінг для керівників                | 5 000         |
| Мотиваційні бонуси на запуск програми | 10 000        |
| Освітній бюджет (17 × 2 500 грн)      | 42 500        |
| Організаційні заходи                  | 7 500         |
| <b>Разом витрати</b>                  | <b>65 000</b> |

*Джерело:* складено автором.

1. Економія від зниження плинності:

- Прогноз плинності після АСЕ: 12% (2 особи/рік)
- Зменшення на 2 особи

Витрати на заміну 1 співробітника в меблевому бізнесі:

- Рекрутинг: 15 000 грн
- Адаптація: 10 000 грн
- Втрати від помилок новачка: 25 000 грн
- Разом: 50 000 грн/особа

Економія: 2 особи × 50 000 = 100 000 грн/рік

2. Ефект від підвищення продуктивності продажів:

- Консервативне зростання: 5% від обороту
- Додатковий маржинальний прибуток:  $(4\,080\,000 \times 5\%) \times 22\% = 44\,880$  грн/рік

Таблиця 3.8 – Фінансові показники впровадження моделі

| Показник                         | Сума (грн/рік) |
|----------------------------------|----------------|
| Економія від зниження плинності  | 100 000        |
| Додатковий маржинальний прибуток | 44 880         |
| Загальний ефект                  | 144 880        |
| Витрати на впровадження          | 65 000         |
| <b>ЧИСТИЙ РІЧНИЙ ЕФЕКТ</b>       | <b>79 880</b>  |

*Джерело:* складено автором.

Термін окупності: 7-8 місяців.

Нефінансові переваги для меблевого бізнесу:

- Покращення обслуговування клієнтів;
- Зменшення кількості скарг від покупців;
- Підвищення лояльності постійних клієнтів;
- Краще знання продукту менеджерами;
- Зменшення напруги в колективі в пікові сезони.

Отже, для ТОВ «СХІДСІТІ» впровадження моделі АСЕ є економічно доцільним навіть у невеликому колективі. Проект окупиться за 7-8 місяців і надалі щорічно приносить додатковий ефект ~80 000 грн, що є суттєвим показником для компанії з 17 працівників.

Таким чином, у розділі було досліджено проблеми мотивації персоналу поколінь Y та Z в ТОВ «СХІДСІТІ» та запропоновано модель АСЕ для їх вирішення. Діагностика виявила критично низький рівень задоволення базових психологічних потреб — автономії, компетентності та спорідненості — серед молодих

співробітників, що призводить до високої плинності кадрів, низької залученості та ризику професійної стагнації.

На основі теорії самовизначення (SDT) було розроблено модель мотивації ACE, яка трансформує абстрактні потреби у практичну систему управління. Модель включає три ключові компоненти:

- Автономія — свобода вибору методів роботи, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень.

- Компетентність — регулярний зворотний зв'язок, освітні бюджети, наставництво, оптимальні виклики.

- Спорідненість — прозора комунікація, командна робота, корпоративні цінності та інклюзивність.

Запропоновано поетапний план впровадження моделі протягом 12 місяців, який включає підготовку, старт, активне впровадження, стабілізацію та закріплення результатів. Фінансовий аналіз підтверджує економічну доцільність проекту: чистий річний ефект становить близько 80 тис. грн, а термін окупності — 7–8 місяців.

Таким чином, впровадження моделі ACE дозволить не лише стабілізувати колектив і підвищити продуктивність, але й створити сучасне мотиваційне середовище, орієнтоване на потреби поколінь Y та Z, що є ключовим для довгострокового розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в межах магістерської роботи було присвячене вирішенню актуальної проблеми сучасного бізнесу — розробці ефективної системи мотивації для працівників поколінь Y та Z на прикладі ТОВ «СХІДСІТІ». У ході роботи було досягнуто поставленої мети та вирішено всі ключові завдання, що дозволило сформулювати низку узагальнюючих положень.

Теоретико-методологічний аналіз підтвердив глибинну трансформацію підходів до мотивації персоналу: від класичних моделей, заснованих на контролі та матеріальних стимулах, до сучасних концепцій, що розглядають працівника як цілісну, активну особистість, якою керують складні потреби в саморозвитку, автономії та сенсі. Зокрема, теорія самодетермінації (SDT) Е. Десі та Р. Райана, яка стала теоретичним фундаментом дослідження, доводить, що основами стійкої внутрішньої мотивації є задоволення трьох універсальних психологічних потреб: автономії, компетентності та спорідненості. Ці потреби виступають центральними драйверами для представників поколінь Y та Z, для яких свобода, постійне навчання, визнання та приналежність до спільноти часто важливіші за традиційні матеріальні стимули.

Комплексний аналіз діяльності ТОВ «СХІДСІТІ» виявив суперечливу ситуацію. З одного боку, компанія демонструє позитивну фінансову динаміку та має переваги у вигляді вертикальної інтеграції. З іншого боку, існують серйозні проблеми в управлінні персоналом: критичне скорочення чисельності, особливо серед молодих кадрів, висока плинність (65,1% у 2024 році) та ознаки «старіння» колективу. Діагностика мотиваційного середовища за допомогою опитування та фокус-груп чітко показала, що саме працівники поколінь Y та Z відчують найбільший дефіцит автономії, можливостей для розвитку та зв'язку з місією компанії, що й провокує їхню демотивацію та відтік.

Відповіддю на виявлені виклики стала розроблена мотиваційна модель ACE, яка є прикладною адаптацією теорії SDT. Її ключові компоненти включають:

- Автономія, а саме провадження гнучкого графіку, свободи у виборі методів роботи, участі у прийнятті рішень.
- Компетентність, через запровадження регулярного зворотного зв'язку, персональних освітніх бюджетів, програм наставництва та планів розвитку.
- Спорідненість, за рахунок розвитку відкритої комунікації, посилення корпоративної культури, проведення командоутворюючих заходів та підкреслення значущості ролі кожного.

Для реалізації моделі був розроблений детальний поетапний план впровадження протягом 12 місяців, що охоплює підготовку, старт, активне впровадження, стабілізацію та закріплення результатів.

Економічне обґрунтування підтверджує високу практичну цінність проекту. Розрахунки показують, що чистий річний ефект від впровадження моделі ACE складе близько 80 тис. грн, а термін окупності витрат становитиме лише 7-8 місяців за рахунок економії від зниження плинності кадрів та зростання продуктивності.

Таким чином, проведені дослідження довело, що перехід від традиційних систем мотивації до сучасної, орієнтованої на психологічні потреби моделі, є не тільки необхідним, але й економічно доцільним для ТОВ «СХІДСІТІ». Впровадження моделі ACE дозволить компанії стабілізувати колектив, значно підвищити залученість та продуктивність працівників поколінь Y та Z, створивши міцний фундамент для забезпечення стійкої конкурентної переваги та довгострокового розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали / О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко ; НАН України, Ін–т економіки пром–сті. Донецьк : [Ін–т економіки пром–сті НАНУ], 2011. 199 с. : рис., табл.
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. Балабанова Л. В., Стельмащук А. М. Мотивація персоналу поколінь Y та Z: виклики та рішення для українських компаній. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 280 с.
4. Баллод К. О. Покоління Z на ринку праці України: мотиваційні пріоритети та очікування. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-18.
5. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2013. 20 с. : табл.
6. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха // Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33) (дата звернення: 30.11.2025).
7. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України // Україна: аспекти праці. 2011. № 6. С. 18–26.
8. Гармідер Л. Д. Економіка праці і соціально–трудова відносини : навч. посібник / Л. Д. Гармідер, С. О. Філатова. Дніпро : Дніпропетровський університет економіки та права, 2009. 638 с.
9. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні / Д. А. Горовий, Є. М. Строков // Центральноукраїнський

науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11) (дата звернення: 30.11.2025).

10. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

12. ДеЧармс Р. Personal causation. New York : Academic Press, 1968. 398 p.

13. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навч. посібник. Київ : Кондор, 2004. 429 с.

14. Жилін О. І. Мотивація персоналу : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2005. 132 с.

15. 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.

16. Занюк С. С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

17. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : [навч. посіб.] / Є. П. Іллін ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2013. 511 с. : рис., табл. (Сходи психології).

19. Іляш О. В. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник / О. В. Іляш, С. С. Гринкевич. Київ : Знання, 2010. 476 с. + 1 ел. опт. диск (CD).

20. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління // Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 3. С. 188–196.

21. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : монографія. Київ : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с.

22. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Ю. А. Ковальчук, І. В. Гонтарева // Молодий вчений. 2020. № 12(2). С. 132–134.
23. Конституція України. Із змінами, внесеними згідно із Законами № 27-IX від 03.09.2019 // Відомості Верховної Ради України. 2019. № 38. Ст. 160.
24. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. : рис., табл.
25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
26. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Одеса, 2006. 239 арк.
27. Кредісов В. А., Черновська О. В. Управління персоналом у цифрову епоху: мотивація поколінь Y та Z. Київ : КНЕУ, 2023. 352 с.
28. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва // Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46) (дата звернення: 30.11.2025).
29. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навчальний посібник. 3-тє вид., стереотип. Львів : Новий Світ–2000, 2012. 248 с.
30. Павлик В. П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами // Економіка АПК. 2016. № 4. С. 81–88.
31. Попович О. В. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників / О. В. Попович, О. М. Сєдов // Молодий вчений. 2018. № 3(1). С. 366–369.
32. Попова О. Л. Формування системи нематеріальної мотивації персоналу покоління Z : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2024. 20 с.
33. Ручка А. А., Сакада Н. А. Стимулювання і мотивація праці на промисловому підприємстві. Київ : Сенс, 2006. 879 с.

34. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 18, ч. 2. С. 85–88.

35. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.07. Донецьк, 2010. 20 с.

36. Стадник В. В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу // Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3, т. 1. С. 9–15.

37. Ткач К. В. Мотивація праці працівників поколінь Y та Z в ІТ-компаніях України : дис. канд. екон. наук : 08.00.07. Київ, 2023. 236 с.

38. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці / Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.

39. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія / К. В. Ущатовський, Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с. : рис., табл.

40. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку. Київ : [б.в.], 2014. 203 с.

41. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства // Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141–145.

42. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя // Environment & health. 2020. № 4. С. 53–62.

43. Чуланова О. Л. Гібридна мотивація для поколінь Y та Z в умовах дистанційної та гібридної роботи // Вісник економічної науки України. 2024. № 1 (46). С. 145–154. DOI: 10.37405/1729-7206.2024.1(46).145-154.

44. Шлепаков А. М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.] ; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. Київ : Урожай, 2013. 416 с.

45. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2014. 244 арк.
46. Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.02.03. Дніпро, 2014. 235 арк.
47. Chillakuri B. Generation Z in the Workplace: Understanding Their Motivations, Preferences, and Career Aspirations // *Vision: The Journal of Business Perspective*. 2023. Vol. 27, iss. 3. P. 299–308. DOI: 10.1177/09722629221115151.
48. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York : Plenum, 1985. 371 p.
49. Deci E. L., Ryan R. M. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains // *Canadian Psychology*. 2008. Vol. 49, № 1. P. 14–23.
50. DeCharms R. Personal causation. New York : Academic Press, 1968. 398 p.
51. Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2024. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2024. 52 p. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html> (дата звернення: 30.11.2025).
52. Gabrielova K., Buchko A. A. Here to stay: Understanding Gen Z's motivation and intentions to stay in a job // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 160. Art. 113768. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113768.
53. How Millennials & Gen Z Want to Work and Live 2023–2025: State of the Global Workplace. Gallup, Inc., 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 30.11.2025).
54. Mahmood A., Akhtar M. N. Understanding Generation Z's job engagement: The role of meaningful work, psychological capital and intrinsic motivation // *Current Psychology*. 2024. Vol. 43, iss. 4. P. 3125–3138. DOI: 10.1007/s12144-023-04923-6.
55. Queiri A., Dwaikat N. Generation Z's motivation: Motivators and hygiene factors analysis using two-factor theory // *International Journal of Manpower*. 2024. Ahead-of-print. DOI: 10.1108/IJM-06-2023-0312.

56. Ryan R. M. Psychological needs and the facilitation of integrative processes // *Journal of Personality*. 1995. Vol. 63, № 3. P. 397–427.

57. Ryan R. M., Connell J. P. Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989. Vol. 57, № 5. P. 749–761.

58. Ryan R. M., Curren R. R., Deci E. L. What humans need: Flourishing in Aristotelian philosophy and self-determination theory / A. S. Waterman (Ed.) // *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia*. Washington : American Psychological Association, 2013. P. 57–78.

59. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being // *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, № 1. P. 68–78.

60. Ryan R. M., Huta V., Deci E. L. Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia // *Journal of Happiness Studies*. 2008. Vol. 9, № 1. P. 139–170.

61. Ryan R. M., Koestner R., Deci E. L. Ego-involved persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated // *Motivation and Emotion*. 1991. Vol. 15, № 3. P. 185–205.

62. Ryan R. M., Deci E. L. Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory // *The Oxford handbook of human motivation* / R. M. Ryan (Ed.). Oxford : Oxford University Press, 2012. P. 85–107.

63. Schroth H. *Are You Ready to Manage Gen Z?* Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2022. 224 p.

64. Self-Determination Theory. Edward Deci explains SDT [Электронный ресурс] / Edward Deci. 2017. URL: <https://youtu.be/m6fm1gt5YAM?si=qKkV9CHIBhK7ZG2P> (дата звернення: 30.11.2025).

65. Twenge J. M. Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents – and What They Mean at Work. New York : Atria Books, 2023. 560 p.

## ДОДАТКИ



**Фінансова звітність мікропідприємства**

|  |  |                           |                         |    |    |
|--|--|---------------------------|-------------------------|----|----|
| Підприємство                               | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДСІТІ"                     | Дата (рік, місяць, число) | 2023                    | 01 | 01 |
| Територія                                  | ХАРКІВСЬКА   | за ЄДРПОУ                 | 39498468                |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                                | за КАТОТТГ 1              | UA631202700106818<br>64 |    |    |
| Вид економічної діяльності                 | Неспеціалізована оптова торгівля                                       | за КОПФГ                  | 240                     |    |    |
| Середня кількість працівників, осіб        | 28   | за КВЕД                   | 46.90                   |    |    |
| Одиниця виміру:                            | тис. грн. з одним десятковим знаком                                    |                           |                         |    |    |
| Адреса, телефон                            | проспект Гагаріна, буд. 98, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61140, Україна |                           |                         |    |    |

**1. Баланс на** **Форма № 1-мс** **Код за ДКУД** **1801006**  
на **31 грудня 2022** р.

| Актив                              | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>        |             |                          |                            |
| Основні засоби :                   | 1010        | 403,2                    | 315,0                      |
| первісна вартість                  | 1011        | 666,5                    | 726,2                      |
| знос                               | 1012        | ( 263,3 )                | ( 411,2 )                  |
| Інші необоротні активи             | 1090        | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>        | <b>1095</b> | 403,2                    | 315,0                      |
| <b>II. Оборотні активи</b>         |             |                          |                            |
| Запаси                             | 1100        | 1 552,3                  | 444,5                      |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155        | 7 822,6                  | 6 013,5                    |
| Гроші та їх еквіваленти            | 1165        | 11,1                     | 16,9                       |
| Інші оборотні активи               | 1190        | 46,1                     | 262,0                      |
| <b>Усього за розділом II</b>       | <b>1195</b> | 9 432,1                  | 6 736,9                    |
| <b>Баланс</b>                      | <b>1300</b> | 9 835,3                  | 7 051,9                    |

| Пасив   | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1   | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>   |             |                          |                            |
| Капітал   | 1400        | 310,0                    | 310,0                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                 | 1420        | 912,6                    | 934,5                      |
| Неоплачений капітал   | 1425        | ( - )                    | ( - )                      |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1495</b> | 1 222,6                  | 1 244,5                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b> |             |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>  |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків  | 1600        | 887,0                    | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                     |             |                          |                            |
| товари, роботи, послуги   | 1615        | 1 368,0                  | 623,2                      |
| розрахунками з бюджетом   | 1620        | 496,3                    | -                          |
| розрахунками зі страхування   | 1625        | -                        | -                          |
| розрахунками з оплати праці   | 1630        | -0,6                     | 36,1                       |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690        | 5 776,9                  | 1 294,3                    |
| <b>Усього за розділом III</b>   | <b>1695</b> | 8 527,6                  | 1 953,6                    |
| <b>Баланс</b>   | <b>1900</b> | 9 835,3                  | 7 051,9                    |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2022

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
|---|-------------|-------------------|----------------------|
| 1   | 2           | 3                 | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000        | 28 395,3          | 57 459,1             |
| Інші доходи   | 2160        | 688,6             | 8,4                  |
| <b>Разом доходи</b> (2000 +2160)  | <b>2280</b> | 29 083,9          | 57 467,5             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050        | ( 25 700,2 )      | ( 52 797,2 )         |
| Інші витрати  | 2165        | ( 3 357,1 )       | ( 4 796,8 )          |
| <b>Разом витрати</b> (2050 +2165)   | <b>2285</b> | ( 29 057,3 )      | ( 57 594,0 )         |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)                                   | 2290        | 26,6              | (126,5)              |
| Податок на прибуток   | 2300        | ( 4,8 )           | ( 36,6 )             |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310        | -                 | -                    |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 – 2300 – (+) 2310)                              | <b>2350</b> | 21,8              | (163,1)              |

ЕП  
МАСЛЕННИКОВ  
ЛЕОНІД  
ЛАЗАРЕВИЧ

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Масленников Леонід Лазаревич \_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

(підпис)

(ініціали, прізвище)



<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність мікропідприємства



|  |  |                           |                         |    |    |
|--|--|---------------------------|-------------------------|----|----|
| Підприємство                               | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДСІТІ"                     | Дата (рік, місяць, число) | 2024                    | 01 | 01 |
| Територія                                  | ХАРКІВСЬКА   | за ЄДРПОУ                 | 39498468                |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                                | за КАТОТТГ 1              | UA631202700106818<br>64 |    |    |
| Вид економічної діяльності                 | Неспеціалізована оптова торгівля                                       | за КОПФГ                  | 240                     |    |    |
| Середня кількість працівників, осіб        | 26   | за КВЕД                   | 46.90                   |    |    |
| Одиниця виміру:                            | тис. грн. з одним десятковим знаком                                    |                           |                         |    |    |
| Адреса, телефон                            | проспект Гагаріна, буд. 98, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61140, Україна |                           | 0504238146              |    |    |

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

| Актив                              | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>        |             |                          |                            |
| Основні засоби :                   | 1010        | 274,6                    | 783,1                      |
| первісна вартість                  | 1011        | 726,2                    | 1 411,9                    |
| знос                               | 1012        | ( 451,6 )                | ( 628,8 )                  |
| Інші необоротні активи             | 1090        | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>        | <b>1095</b> | 274,6                    | 783,1                      |
| <b>II. Оборотні активи</b>         |             |                          |                            |
| Запаси                             | 1100        | 310,0                    | 8 032,1                    |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155        | 6 013,2                  | 19 897,3                   |
| Гроші та їх еквіваленти            | 1165        | 16,9                     | 117,7                      |
| Інші оборотні активи               | 1190        | 262,0                    | 618,3                      |
| <b>Усього за розділом II</b>       | <b>1195</b> | 6 602,1                  | 28 665,4                   |
| <b>Баланс</b>                      | <b>1300</b> | 6 876,7                  | 29 448,5                   |

| Пасив   | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1   | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>   |             |                          |                            |
| Капітал   | 1400        | 310,0                    | 12 810,0                   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                 | 1420        | 733,0                    | 1 539,3                    |
| Неоплачений капітал   | 1425        | ( - )                    | ( - )                      |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1495</b> | 1 043,0                  | 14 349,3                   |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b> |             |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>  |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків  | 1600        | -                        | 7 293,4                    |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                     |             |                          |                            |
| товари, роботи, послуги   | 1615        | 623,2                    | 1 129,8                    |
| розрахунками з бюджетом   | 1620        | 26,3                     | 151,3                      |
| розрахунками зі страхування   | 1625        | -                        | -                          |
| розрахунками з оплати праці   | 1630        | 36,1                     | 31,6                       |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690        | 1 294,3                  | 3 384,0                    |
| <b>Усього за розділом III</b>   | <b>1695</b> | 1 979,9                  | 11 990,1                   |
| <b>Баланс</b>   | <b>1900</b> | 6 876,7                  | 29 448,5                   |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2023

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
|---|-------------|-------------------|----------------------|
| 1   | 2           | 3                 | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000        | 39 592,8          | 28 395,3             |
| Інші доходи   | 2160        | 687,9             | 688,6                |
| <b>Разом доходи</b> (2000 +2160)  | <b>2280</b> | 40 280,7          | 29 083,9             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050        | ( 33 996,0 )      | ( 25 700,2 )         |
| Інші витрати  | 2165        | ( 5 301,4 )       | ( 3 531,9 )          |
| <b>Разом витрати</b> (2050 +2165)   | <b>2285</b> | ( 39 297,4 )      | ( 29 232,1 )         |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)                                   | 2290        | 983,3             | (148,2)              |
| Податок на прибуток   | 2300        | ( 177,0 )         | ( 31,4 )             |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310        | -                 | -                    |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 – 2300 – (+) 2310)                              | <b>2350</b> | 806,3             | (179,6)              |

ЕП  
МАСЛЕННИК  
ОВ ЛЕОНІД  
ЛАЗАРЕВИЧ

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Масленников Леонід Лазаревич \_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

(підпис)

(ініціали, прізвище)



<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



**Фінансова звітність малого підприємства**

|  |  |                        |              |                     |    |    |
|--|--|------------------------|--------------|---------------------|----|----|
| Підприємство                               | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДСІТІ"                     | Дата(рік,місяць,число) | за ЄДРПОУ    | 2025                | 01 | 01 |
| Територія                                  | ХАРКІВСЬКА   |                        | за КАТОТТГ І | 39498468            |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                                |                        | за КОПФГ     | UA63120270010681864 |    |    |
| Вид економічної діяльності                 | Неспеціалізована оптова торгівля                                       |                        | за КВЕД      | 240                 |    |    |
| Середня кількість працівників, осіб        | 17   |                        |              | 46.90               |    |    |
| Одиниця виміру:                            | тис. грн. з одним десятковим знаком                                    |                        |              |                     |    |    |
| Адреса, телефон                            | проспект Гагаріна, буд. 98, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61140, Україна |                        |              | 0504238146          |    |    |

**1.Баланс на 31 грудня 2024 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

| Актив   | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1   | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |             |                          |                            |
| Нематеріальні активи  | 1000        | -                        | -                          |
| Первісна вартість   | 1001        | -                        | -                          |
| Накопичена амортизація  | 1002        | ( - )                    | ( - )                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | 9,0                      | 44,0                       |
| Основні засоби :  | 1010        | 774,1                    | 576,4                      |
| первісна вартість   | 1011        | 1 402,9                  | 1 406,5                    |
| знос  | 1012        | ( 628,8 )                | ( 830,1 )                  |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020        | -                        | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -                        | -                          |
| Інші необоротні активи  | 1090        | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | <b>783,1</b>             | <b>620,4</b>               |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |                          |                            |
| Запаси :  | 1100        | 8 032,1                  | 2 782,8                    |
| у тому числі готова продукція   | 1103        | 8 026,5                  | 2 443,9                    |
| Поточні біологічні активи   | 1110        | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 72,1                     | 564,6                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 803,7                    | 62,4                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                        | 58,2                       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 16 521,5                 | 14 448,8                   |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        | -                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 117,7                    | 2 631,0                    |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        | 25,9                     | 56,1                       |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 592,4                    | 4,5                        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>26 165,4</b>          | <b>20 550,2</b>            |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>26 948,5</b>          | <b>21 170,6</b>            |

| Пасив  | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього року | На кінець<br>звітнього періоду |
|--|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1  | 2            | 3                            | 4                              |
| <b>I. Власний капітал</b>  |              |                              |                                |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400         | 310,0                        | 12 810,0                       |
| Додатковий капітал   | 1410         | 12 500,0                     | -                              |
| Резервний капітал  | 1415         | -                            | -                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420         | 1 539,3                      | 3 189,5                        |
| Неоплачений капітал  | 1425         | ( 2 500,0 )                  | ( - )                          |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b>  | <b>11 849,3</b>              | <b>15 999,5</b>                |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |              |                              |                                |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |              |                              |                                |
| Короткострокові кредити банків   | 1600         | 7 293,4                      | 1 872,9                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |              |                              |                                |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610         | -                            | -                              |
| товари, роботи, послуги  | 1615         | 1 129,8                      | 2 374,2                        |
| розрахунками з бюджетом  | 1620         | 151,3                        | 230,4                          |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621         | 151,3                        | -                              |
| розрахунками зі страхування  | 1625         | -                            | -                              |
| розрахунками з оплати праці  | 1630         | 31,6                         | -                              |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665         | -                            | -                              |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690         | 3 384,0                      | 25,3                           |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b>  | <b>11 990,1</b>              | <b>4 502,8</b>                 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | -                            | -                              |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b>  | <b>26 948,5</b>              | <b>21 170,6</b>                |

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

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття   | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |
|--|--------------|----------------------|--|
| 1  | 2            | 3                    | 4  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 86 344,3             | 39 592,8                                   |
| Інші операційні доходи   | 2120         | 298,3                | 14,8                                       |
| Інші доходи  | 2240         | 151,5                | 673,1                                      |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 86 794,1             | 40 280,7                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 76 701,0 )         | ( 33 996,0 )                               |
| Інші операційні витрати  | 2180         | ( 7 351,5 )          | ( 4 908,7 )                                |
| Інші витрати   | 2270         | ( 729,2 )            | ( 392,7 )                                  |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b>  | <b>( 84 781,7 )</b>  | <b>( 39 297,4 )</b>                        |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 2 012,4              | 983,3                                      |
| Податок на прибуток  | 2300         | ( 362,2 )            | ( 177,0 )                                  |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b>  | <b>1 650,2</b>       | <b>806,3</b>                               |

ЕП  
МАСЛЕННИК  
ОВ ЛЕОНІД  
ЛАЗАРЕВИЧ

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

Масленников Леонід Лазаревич \_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

