

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих  
Кафедра управлінських технологій**

Корнійчук Марії Віталіївни

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

“Система мотивації персоналу в організації та напрямки її удосконалення ”

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

М.В. Корнійчук

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Москаленко Наталя Олександрівна  
кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
1.1. Еволюція концепції та підходів до мотивації персоналу	7
1.2. Матеріальна мотивація та нематеріальне заохочення персоналу	14
1.3. Вивчення зарубіжного досвіду мотивації персоналу в організації	25
Висновки до розділу 1	31
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРТЕЙЛ»)</b>	
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічного стану організації	33
2.2. Аналіз та оцінка матеріальної мотивації персоналу	41
2.3. Оцінка не матеріального заохочення персоналу	46
Висновки до розділу 2	49
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
3.1. Основні напрямки удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «Артілей»	52
3.2. Поліпшення нематеріального заохочення персоналу	56
3.3. Удосконалення системи матеріального заохочення персоналу	59
Висновки до розділу 3	63
<b>ВИСНОВОКИ</b>	<b>65</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>73</b>

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, щодо забезпечення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві на основі матеріальної мотивації та нематеріального заохочення із врахуванням зарубіжного досвіду.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування мотиваційного механізму на підприємстві, системи мотивації праці персоналу, а також удосконалення існуючої системи мотивації на прикладі ТОВ «Артилей».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено еволюцію концепції та підходів до мотивації персоналу, визначено матеріальну мотивацію та нематеріальне заохочення персоналу підприємства, а також наведено зарубіжний досвід мотивації персоналу в організаціях. Проведено оцінку загального фінансово-економічного стану підприємства, проаналізовано та оцінено систему матеріального стимулювання та нематеріального заохочення персоналу ТОВ «Артилей». А також запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Артилей». На основі проведеної оцінки існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Артилей» запропоновано певні корективи з вдосконаленням, а саме оптимізувати систему преміювання (перегляд та доповнення умов нарахування преміальних виплат), впровадити застосування методів наставництва (зокрема оплачуваного) та робочих груп (результати роботи яких оплачуються згідно спільно досягнутого результату) для забезпечення підвищення продуктивності праці, впровадити загальні стратегічні та культурні зміни.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 108 стор., 7 рис., 9 табл., 45 дж., 9 додатків.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальне заохочення, оцінка системи мотивації, вдосконалення мотивації.

## ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to ensuring an effective system of staff motivation at the enterprise based on material motivation and non-material incentives, taking into account foreign experience.

The purpose of the qualification work is to theoretically substantiate the motivational mechanism at the enterprise, the system of staff motivation, as well as to improve the existing motivation system on the example of LLC «Artilei».

To achieve this goal, the qualification work examines the evolution of the concept and approaches to staff motivation, defines material motivation and non-material incentives for the company's staff, and provides foreign experience in staff motivation in organizations. An assessment of the general financial and economic status of the enterprise is carried out, the system of material incentives and non-material incentives for the staff of LLC «Artilei» is analyzed and evaluated. Ways to improve the system of motivation of the staff of LLC «Artilei» are proposed. Based on the assessment of the existing system of motivation of the staff of LLC «Artilei», certain improvement adjustments are proposed, namely, to optimize the bonus system (revision and supplementation of the conditions for calculating bonus payments), to introduce the use of mentoring methods (including paid) and working groups (the results of which are paid according to the jointly achieved result) to ensure increased productivity, to introduce general strategic and cultural changes.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices.

The volume of the qualification work is 108 pages, 7 figures, 9 tables, 45 journals, 9 appendices.

Keywords: motivation, motivation system, material motivation, non-material incentives, evaluation of the motivation system, improvement of motivation.

## ВСТУП

Кожне сучасне підприємство створюється з певною метою, але головною задачею для будь-якої організації є забезпечення її успішного розвитку та ефективного функціонування. Керівники підприємств постійно стикаються з питанням, як організувати роботу так, щоб бізнес розвивався швидко і приносив стабільний прибуток.

Мотивація тісно пов'язана з управлінням персоналом, адже нові економічні умови вимагають від працівників не лише підбору, навчання та адаптації, а й формування нової свідомості, менталітету та, відповідно, нових методів мотивації.

У сучасних умовах глобалізації економіки матеріальні та фінансові ресурси вже не є головними чинниками, які визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Натомість, людські ресурси, їх професійні навички, особистісні якості та здатність до творчості стають тими конкурентними перевагами, які дозволяють підприємствам досягати лідерства. Саме персонал є ключовим елементом для досягнення цілей організації, тому важливою складовою управління є розвиток співробітників та ефективне використання їх потенціалу для досягнення потрібних результатів.

В умовах сучасного розвитку України питання мотивації працівників стало надзвичайно важливим, оскільки для ефективного вирішення завдань, які постають перед суспільством, необхідно створити таку мотиваційну основу, яка буде стимулювати співробітників підприємств до високопродуктивної діяльності. Мова йде про використання різноманітних форм та методів, які сприятимуть підвищенню результативності праці. У вирішенні цього питання вагоме значення має розробка ефективних методик стимулювання працівників, що забезпечують їхню мотивацію до досягнення високих результатів.

Питання підвищення продуктивності праці було предметом досліджень багатьох економістів, серед яких виділяються класики, такі як Астмі, Ф. Гілберт, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Арум та інші. Важливий внесок у розвиток теорій мотивації зробили й українські вчені, серед яких М. Вольський, Г.

Цехановецький, М. Туган-Барановський, які розробляли власні підходи до мотивації праці та вдосконалення управлінських процесів.

*Метою роботи* є теоретичне обґрунтування мотиваційного механізму на підприємстві, системи мотивації праці персоналу, а також удосконалення існуючої системи мотивації на прикладі ТОВ «Артілей».

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- розглянути теоретичні основи системи мотивації персоналу;
- провести аналіз системи мотивації працівників ТОВ «Артілей»;
- запропонувати шляхи удосконалення мотиваційної системи підприємства.

*Об'єктом* дослідження є система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Артілей».

*Предметом* дослідження є особливості мотиваційного механізму в роздрібній торгівлі.

*Базою дослідження* обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Артілей».

У першому розділі роботи розглядаються теоретичні основи системи мотивації персоналу, а також основні теорії та методи мотивації. У другому розділі проведено фінансово-економічний аналіз підприємства та оцінку ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Артілей». У третій частині роботи запропоновані шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Еволюція концепції та підходів до мотивації персоналу

Мотивація персоналу є важливим інструментом управління на підприємстві, тому удосконалення мотиваційних систем є одним з основних завдань для будь-якої організації. Від ефективної мотивації залежить не лише продуктивність праці, але й загальний розвиток компанії. Тому багато підприємств спрямовують свої зусилля на покращення мотиваційних механізмів для підвищення результативності роботи своїх співробітників.

Ідеї мотивації праці завжди були тісно пов'язані з економічними та соціальними умовами, а також з культурними та релігійними аспектами. Процес осмислення мотиваційних проблем почався ще в період виникнення капіталізму. Відомий економіст Адам Сміт у своєму трактаті «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) зазначав, що головним мотивом людської діяльності є економічний інтерес, прагнення до максимізації вигоди та покращення власного становища [1, с. 10].

Адам Сміт у своїй роботі сформулював концепцію «економічної людини», яка в своїй діяльності керується особистими економічними інтересами і постійно прагне поліпшити своє економічне становище [37]. Ці ідеї стали основою для подальших розробок у сфері мотивації праці. Одним з перших реформаторів мотиваційних підходів був англійський фабрикант Роберт Оуен (1771—1858), який запропонував нові методи впливу на працівників, спрямовані на покращення умов їхньої праці [1, с. 10].

Важливий внесок у розвиток теорії мотивації внесли також українські вчені. М. Вольський (1834—1876) вважав за необхідне поліпшення фізичних, моральних та інтелектуальних умов життя людини, що повинно сприяти її розвитку та підвищенню ефективності праці. Г. Цехановецький (1833—1889) був скептично налаштований до ідеї Адама Сміта про «економічну людину». Він вважав, що багато людей прагнуть поліпшити своє становище не стільки

власними силами, скільки за рахунок інших.

М. Туган-Барановський (1865—1919) зробив значний внесок у теорію мотивації, розробивши одну з перших класифікацій людських потреб. Він виділяв п'ять основних груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та потреби практичного характеру, що стали основою для подальших досліджень в цій галузі [6, с. 24].

Великий внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності зробили такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль і Е. Мейо [6, с. 23]. Ретроспективний аналіз наукових підходів до мотивації показує, що їх розвиток тісно пов'язаний з еволюцією суспільного виробництва, покращенням якості робочої сили та загальним поліпшенням умов життя. Зміни в мотиваційних концепціях завжди відображали зрілість матеріальних умов в суспільстві. Починаючи з початку ХХ століття, можна умовно виділити чотири основні етапи розвитку теорії мотивації.

Перший етап пов'язаний з виникненням «школи наукового управління», представниками якої були Ф. Тейлор і його колеги. Вони розробили наукову систему організації праці, спрямовану на підвищення продуктивності виробництва. Ф. Тейлор, досліджуючи виробничі процеси на різних підприємствах, прийшов до висновку, що основною причиною низької ефективності праці є відсутність належної системи стимулювання. Він запропонував запровадити систему матеріальних заохочень, при цьому винагорода повинна виплачуватися негайно після виконання завдання для досягнення найкращих результатів [1, с. 10].

Другий етап розвитку теорії мотивації пов'язаний із розвитком доктрини «людських відносин», яку започаткував американський соціолог Е. Мейо. Ця теорія виникла після експериментальних досліджень, проведених на текстильних фабриках у Філадельфії в 1923-1924 роках, а також на інших підприємствах. Мейо показав, що мотивація працівників значною мірою залежить від психологічних факторів, а не лише від матеріальних стимулів, як стверджував Тейлор.

Третій етап у формуванні наукових підходів до мотивації припадає на 60-70-ті роки минулого століття. В цей період відбувся значний розвиток теорій

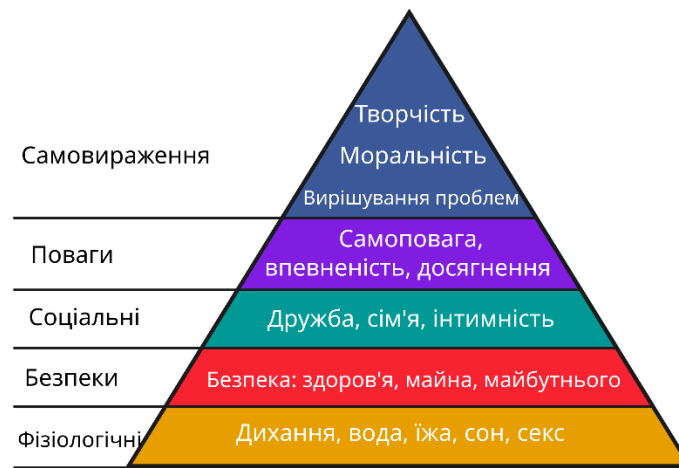
мотивації, що обогатили наше уявлення про природу і механізми мотивації трудової діяльності. Вчені почали більш детально вивчати процеси мотивації, її складові та вплив на продуктивність праці, застосовуючи нові концепції, зокрема процесуальні теорії мотивації.

Четвертий етап розвитку теорії і практики мотивації праці пов'язаний із переосмисленням місця і ролі людини в суспільному виробництві. У цей період з'являється нова «ідеологія» менеджменту, яка орієнтується на управління «людськими ресурсами». Цей етап включає дослідження, що базуються на програмах мотивації, зокрема через оплату праці, делегування повноважень, визначення значущості роботи, а також створення мотивуючого середовища для працівників [26].

Сучасні теорії мотивації на Заході були значно розвинуті такими видатними авторами, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та іншими [6, с. 23]. Серед цих теорій найбільш впізнаваною є теорія ієрархії потреб, запропонована А. Маслоу. Він виокремив п'ять основних потреб, які люди прагнуть задовольнити, починаючи з найбільш базових і закінчуючи вищими, більш складними [5, с. 44].

А. Маслоу розглядав мотивацію працівника як результат задоволення його потреб у певній ієрархічній послідовності. За його концепцією, люди намагаються задовольняти свої потреби від найнижчих до найвищих, і лише коли одна потреба задоволена, вони переходять до наступної. Цю ієрархію зазвичай зображають у вигляді "піраміди", де на базовому рівні знаходяться фізіологічні потреби, а на верхніх рівнях — потреби в самовираженні та самореалізації.

Теорія Маслоу стала основою для розробки численних інших моделей мотивації в психології та управлінні. Зображення ієрархії потреб у вигляді "сходів" дозволяє зрозуміти, як мотивація змінюється залежно від того, на якому етапі задоволення своїх потреб знаходиться людина, що є важливим для ефективного управління персоналом на підприємствах.



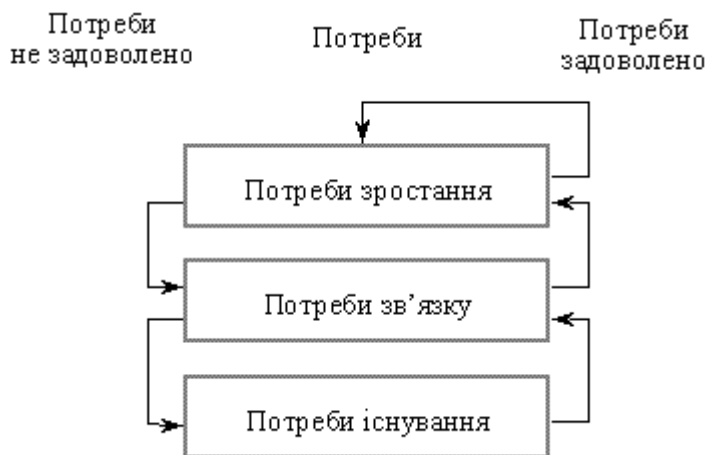
**Рис.1.1. Піраміда потреб А. Маслоу**

Джерело: сформовано автором на підставі [9]

Американський психолог Клейтон Альдерфер, який підтримував теорію Абрахама Маслоу, запропонував власну класифікацію потреб, виділяючи три основні категорії, які він позначив аббревіатурою ERG. Перша категорія — це потреби існування (Existence), що відповідають фізіологічним потребам Маслоу. Друга група, потреби в соціальних зв'язках (Relatedness), подібна до соціальних потреб Маслоу. Третя група — потреби зростання (Growth), яка включає потреби в самореалізації та самоповазі.

Альдерфер, на відміну від Маслоу, не дотримувався концепції, що мотивація спрямована лише від нижчих потреб до вищих. Він вважав, що рух може відбуватися в обох напрямках. Це означає, що задоволення однієї групи потреб може сприяти розвитку іншої, а незадоволення вищих потреб може змусити людину зосередитися на більш базових потребах.

Альдерфер визначав ці потреби як континуум, тобто безперервну сукупність, де всі потреби є рівнозначними і взаємопов'язаними. У його моделі потреби можуть бути задоволені або через більш низький рівень, або через підвищення уваги до вищих, в залежності від обставин.



**Рис. 1.2. Схема теорії Альдерфера**

Джерело: сформовано автором на підставі [17]

Теорія набуті потреб К. Мак-Клелланда стверджує, що певні потреби у людини формуються в процесі її життя, починаючи з раннього дитинства. Наприклад, якщо батьки вчать дитину досягати успіхів і хвалити за це, у неї розвивається потреба в досягненнях. Також, якщо дорослі підтримують лідерські якості дитини в колективі, це сприяє формуванню потреби в владі в майбутньому. Ці потреби набуваються завдяки соціалізації та вихованню в різних соціальних контекстах [22].

Згідно з цією теорією, виділяють три основні групи потреб: потреби досягнення, потреби співучасті та потреби панування. Мак-Клелланд вважав, що базові потреби сучасних людей здебільшого вже задоволені, тому теорія зосереджується на вивченні вищих, більш специфічних потреб. Це включає потребу в досягненнях, взаємодії з іншими людьми та прагненні до лідерства та контролю [7].

Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга також висвітлює важливі аспекти мотивації працівників. На основі соціологічних досліджень Герцберг поділив фактори, які впливають на задоволення або незадоволення працівників, на дві категорії: гігієнічні та мотивуючі фактори. Ця класифікація допомагає краще зрозуміти, які саме чинники впливають на загальний рівень мотивації та ефективність праці.

## Мотиваційні та гігієнічні фактори за теорією Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика організації	Успіх
Заробітна плата	Кар'єрне зростання
Умови праці	Визнання та схвалення результатів роботи
Міжособистісні стосунки з керівниками, колегами	Висока міра відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю	Можливість професійного зростання

Джерело: складено автором на основі [5 с. 48-49].

Гігієнічні фактори відносяться до зовнішнього середовища працівника, і їх основною характеристикою є те, що їх відсутність викликає невдоволення, але наявність не призводить до підвищення мотивації. Вони включають умови праці, соціальні відносини, зарплату та інші аспекти, що формують робоче середовище. Проте їх достатньо для того, щоб уникнути незадоволення, але для того, щоб працівник був мотивований, цього недостатньо [5 с. 48-49].

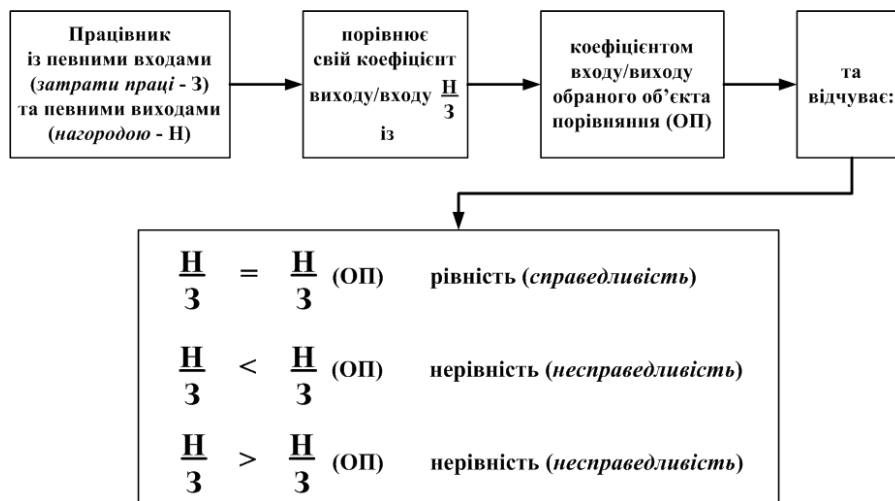
Мотиваційні фактори, на відміну від гігієнічних, пов'язані безпосередньо із змістом роботи. Вони стимулюють людину до досягнення високих результатів, оскільки забезпечують задоволення від виконуваних завдань. Відсутність мотиваційних факторів не призводить до серйозного невдоволення, але вони необхідні для того, щоб працівник відчував задоволення від своєї діяльності і прагнув до покращення результатів [5 с. 48-49].

Серед найбільш відомих процесуальних теорій мотивації є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса і модель Портера-Лоурера. Кожна з цих теорій має свою унікальну концепцію мотивації, яка пояснює, як і чому люди прагнуть до досягнення певних цілей у своїй діяльності.

Теорія очікувань В. Врума наголошує на важливості очікувань працівників щодо винагороди за їхню працю. За цією теорією, мотивація виникає, коли працівник очікує, що його зусилля приведуть до досягнення бажаного результату, який буде винагороджено [1 с. 38].

Теорія справедливості Дж. Адамса фокусується на тому, як працівники оцінюють свої винагороди в порівнянні з іншими людьми, які здійснюють подібну роботу (рис. 1.3). Відчуття справедливості є важливим фактором для

забезпечення високої мотивації. Люди порівнюють свої зусилля та винагороди з іншими, і якщо вони відчують дисбаланс, це може призвести до демотивації та незадоволення [44].



**Рис 1.3. Сутнісна характеристика “теорії справедливості”**

**Стейсі Адамса**

Джерело: сформовано автором на підставі [1 с. 29].

Л. Портер та Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка поєднувала елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Ця модель визначає, що мотивація працівника залежить від декількох важливих факторів, серед яких зусилля, сприйняття результатів, винагороди та задоволеність від виконаної роботи. Взаємодія цих факторів є ключовою для розуміння того, як працюють мотиваційні процеси в організації.

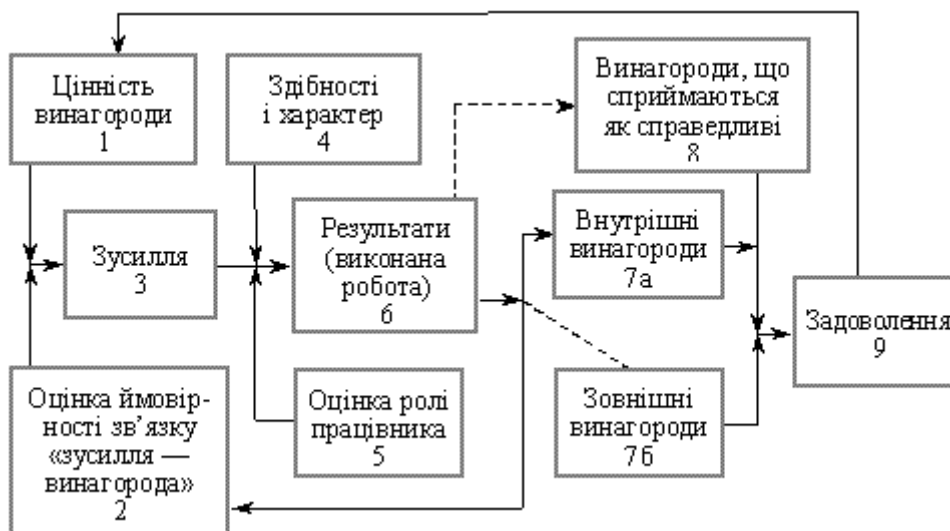


Рис. 1.4. Модель Л. Портера – Е. Лоулера

Джерело: сформовано автором на підставі [12]

Модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера ґрунтується на взаємодії п'яти змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди та рівень задоволеності. Всі ці компоненти впливають на загальний рівень мотивації працівника. Згідно з цією теорією, результативна праця сприяє задоволенню потреб працівника, а не навпаки, як це вважали прихильники школи людських відносин [28].

Таким чином, теорія Л. Портера і Е. Лоулера пропонує новий погляд на мотивацію, де головним є зв'язок між результатами роботи та відчуттям задоволення, що виникає у працівника внаслідок виконаних завдань. Вона підкреслює, що правильне поєднання зусиль і винагород може значно підвищити ефективність і мотивацію працівників.

## 1.2 Матеріальна мотивація та нематеріальне заохочення персоналу

Мотивація персоналу є однією з ключових проблем у системі управління на підприємстві. Для досягнення високої ефективності роботи працівників необхідно забезпечити їхню зацікавленість у виконанні завдань, використовуючи як моральні, так і матеріальні стимули. Це дозволяє не тільки підвищити продуктивність, але й забезпечити належну якість роботи.

Одним із головних завдань керівника є формування мотивації серед працівників, що дозволяє їм працювати більш продуктивно і якісно. Мотивація, яка визначає менталітет людини, є основою її поведінки, створюючи певні обмеження та стимули для прийняття рішень. Найважливішим аспектом для керівника є створення позитивного внутрішнього мікроклімату в колективі. Якщо ж колектив не буде згуртованим, це призведе до серйозних проблем для підприємства та його розвитку [16 с. 240].

Система мотивації персоналу є потужним інструментом управління, що дозволяє впливати на ефективність діяльності як працівників, так і всієї організації. Вона має бути спрямована на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Система мотивації допомагає керівникам формувати необхідні поведінкові моделі, підвищувати продуктивність працівників, їх зацікавленість та лояльність до організації [11 с. 233].

На сучасному етапі матеріальна мотивація є одним із найбільш ефективних способів формування відповідального і ініціативного колективу. Забезпечення належної матеріальної мотивації допомагає створити сильну команду, готову до досягнення поставлених цілей. Однак перед керівниками стоїть завдання створити дієву і ефективну систему матеріальних стимулів, яка б відповідала вимогам та реаліям сучасного бізнесу [32 с. 51].

Отже, мотивація персоналу є важливим елементом для успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона забезпечує необхідні умови для підвищення продуктивності праці та досягнення цілей організації. Збалансоване поєднання моральних та матеріальних факторів мотивації є основою для створення ефективного і мотивованого колективу.

Матеріальна мотивація полягає у прагненні до досягнення певного рівня добробуту та матеріального стандарту життя. Одним із головних механізмів підвищення продуктивності праці є оплата праці, яка може бути як сприятливою, так і негативно впливати на колектив. Кожна організація має можливість створити власну систему "мотивуючої оплати праці", яка забезпечить ефективне матеріальне стимулювання трудової діяльності. В процесі роботи працівники піддаються впливу двох основних чинників: потреби в гідній та справедливій

заробітній платі, а також у відчутті стабільності та захисту [14 с. 38].

Для досягнення ефективної згуртованості колективу керівник повинен зуміти правильно мотивувати своїх працівників. Це забезпечує необхідні умови для досягнення спільних цілей і підвищує загальну продуктивність роботи підприємства. Система мотивації персоналу має бути налаштована таким чином, щоб кожен працівник відчував себе важливим і зацікавленим у результатах своєї праці [15 с. 60].

Серед матеріальних методів мотивації можна виділити кілька основних елементів, таких як заробітна плата, премії та доплати. Ці компоненти складають основу системи мотивації в організації, сприяючи досягненню високих результатів. Заробітна плата є основною частиною матеріальної мотивації і відображає розмір винагороди за виконану роботу [14 с. 82].

Заробітна плата – це фінансова винагорода, яку працівник отримує за виконану роботу відповідно до трудового договору. Як правило, вона виплачується у грошовому еквіваленті і є основним джерелом доходу працівника. Розмір заробітної плати залежить від кількох факторів, зокрема, складності і умов роботи, професійних і ділових якостей працівника, а також результатів його роботи та фінансових показників підприємства.

Таким чином, матеріальна мотивація є важливим інструментом для забезпечення високої продуктивності праці та залучення працівників до досягнення цілей підприємства. Вона не лише забезпечує фінансову стабільність працівників, але й формує сприятливе середовище для їх розвитку та досягнення спільних цілей [14 с. 38].

Заробітна плата виконує кілька важливих функцій у процесі мотивації працівників. Перша з них — відтворювальна, яка забезпечує працівникам та їхнім родинам необхідні життєві блага для відновлення робочої сили, включаючи витрати на харчування, медичне обслуговування, а також житлові умови. Це створює умови для підтримки здоров'я та працездатності працівників. Друга функція — регулююча, яка сприяє досягненню балансу інтересів між працівниками та роботодавцями, що забезпечує справедливі умови для обох сторін [14 с. 38].

Соціальна функція заробітної плати полягає в забезпеченні соціальної справедливості при розподілі доходів серед працівників і власників засобів виробництва. Це важливий аспект, який дозволяє досягти рівноваги в розподілі доходів і забезпечити відповідну підтримку для працівників, що є ключовим елементом для збереження стабільності в трудових відносинах. Мотиваційна функція заробітної плати спонукає працівників до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили та реалізації свого потенціалу, що, в свою чергу, забезпечує підвищення результативності праці [14 с. 38].

До мотиваційних аспектів заробітної плати належить також стимулювання працівника до досягнення високих результатів праці. Прагнення покращити свій добробут і задовольнити різноманітні потреби сприяє розвитку активної трудової діяльності, що є основним фактором мотивації для високоефективної праці. Кожен працівник намагається підвищити свою результативність, що позитивно впливає на загальний результат діяльності підприємства.

Оптимізаційна функція заробітної плати пов'язана з її роллю у собівартості виробництва. Заробітна плата є важливим стимулом для власників підприємств до вдосконалення технологій і техніки виробництва, що дозволяє підвищити продуктивність праці та знизити витрати. У результаті цих змін підприємство може досягти вищих економічних показників, що позитивно впливає на його розвиток і стабільність. Крім того, забезпечення стабільності та захисту працівників можливо через соціальний пакет, що надається їм [14 с. 38].

Система мотивації на підприємстві є сукупністю взаємопов'язаних заходів, що стимулюють працівників або колектив до досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства. Формування такої системи базується на комплексному підході до різноманітних мотивів, які визначають стандарти поведінки працівників. Важливою особливістю є те, що система мотивації є динамічною, тобто її елементи постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що дає можливість адаптуватися до змінюваних умов на ринку та в організації [14 с. 38].

У сучасних умовах підприємства змушені застосовувати новітні інноваційні методи та інструменти для мотивації персоналу, серед яких особливе місце

займають Ключові Показники Результативності (KPI). Ці показники орієнтовані на чітку постановку цілей та визначення персональної відповідальності кожного працівника. Система мотивації, що базується на KPI, активно застосовується в провідних компаніях Західної Європи та США, і хоч є новим інструментом для українського ринку, її популярність стрімко зростає. Впровадження цієї системи дозволяє не тільки оцінювати ефективність діяльності співробітників, але й розробити ефективну модель оплати праці, що стимулює досягнення результатів [42].

Ключові показники ефективності (KPI) є важливим інструментом для вимірювання досягнення конкретних цілей компанії. Вони показують, наскільки ефективно підприємство реалізує свої стратегічні та тактичні плани. KPI допомагають визначити, які саме аспекти діяльності потребують вдосконалення, а також дають змогу порівняти результати з плановими показниками. Вони дозволяють чітко оцінити рівень досягнення поставлених цілей і сприяють ефективному управлінню бізнес-процесами [39].

Система KPI має певні вимоги, які дозволяють їй бути ефективною в будь-якій організації. Однією з таких вимог є обмежена кількість показників, що дозволяє уникнути перевантаження інформацією і зосередитися на ключових аспектах діяльності. Важливою характеристикою є єдність показників для всієї організації, що сприяє узгодженості в роботі всіх підрозділів та їх орієнтації на загальні цілі підприємства. Крім того, показники повинні бути вимірними, тобто можливість кількісного вираження результатів є необхідною для точного оцінювання ефективності [24].

Однією з основних переваг системи KPI є її здатність встановлювати прямий зв'язок між результатами працівника і факторами успіху компанії. Це дозволяє не лише оцінити ефективність діяльності, але й забезпечити мотивацію співробітників через чітке визначення їх ролі в досягненні загальних цілей підприємства. Стимулювання працівників до досягнення високих результатів стає ефективним, оскільки кожен співробітник розуміє, як його внесок впливає на кінцевий результат і успіх компанії.

Система KPI також дозволяє керівникам впливати на різні фактори, що

визначають успіх підприємства, і надає можливість оперативно коригувати стратегію розвитку. Це забезпечує не лише високий рівень продуктивності, але й гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. В результаті застосування системи KPI, підприємства можуть створити більш ефективну та результативну команду, орієнтовану на досягнення стратегічних і тактичних цілей [42].

У системах KPI (ключових показників результативності) враховуються різні аспекти роботи, включаючи робочі, поведінкові та особистісні характеристики працівників. Оцінка ефективності роботи персоналу базується на вимірюваних критеріях, які відповідають потребам компанії та її клієнтів. Визначаються дві основні групи критеріїв: за компетенцією та за результативністю роботи. Важливо, щоб показники були чітко визначені і відображали реальні цілі організації [23].

KPI є важливим інструментом для організації роботи та мотивації персоналу. Ці показники виступають орієнтирами для працівників, що допомагають їм зрозуміти, що цінується в компанії. Вони повинні бути специфічними для кожної посади і включати лише кілька основних показників, щоб уникнути розпорошення уваги. KPI застосовуються для всіх посад, включаючи творчі професії, такі як дизайнери чи маркетологи. Це ефективний спосіб мотивації, а також механізм, за допомогою якого визначається рівень оплати праці [20].

KPI мають велике значення в управлінні персоналом, оскільки вони допомагають зв'язати щоденні дії співробітників із глобальними цілями компанії. За допомогою цих показників можна оцінити результативність праці, що є основою для матеріальної мотивації та підвищення зарплати. KPI повинні бути такими, щоб працівники могли повністю взяти на себе відповідальність за їх досягнення, і з часом їх значення можуть коригуватись відповідно до потреб компанії [23].

Основні аспекти KPI:

- KPI — це орієнтир для працівників, що показує, що цінується в компанії;
- KPI — по кожній посаді має бути не більше 3-6 показників;

- КРІ застосовуються до всіх посад, включаючи творчі;
- КРІ — це інструмент оплати праці для працівників на аутсорсі чи з гнучким графіком;
- КРІ пов'язують щоденні дії працівника з глобальними цілями компанії;
- КРІ є способом матеріально мотивувати працівників;
- КРІ — єдина причина для підвищення зарплати при підвищенні ефективності;
- КРІ повинні дозволяти працівнику взяти на себе відповідальність за їх досягнення.

Ідеальних КРІ не існує, важливо знайти відповідні для конкретної компанії [20].

Приклади КРІ для різних підрозділів підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### КРІ для різних підрозділів підприємства

Підрозділи	КРІ
Департамент продажів	виконання фінансового плану щодо обсягів продажу продуктів; приріст продажів у порівнянні з аналогічним періодом минулого року; обсяг реалізації продукції.
Відділ маркетингових комунікацій	зміна ринкової частки за напрямками; кількість нових продуктів на ринку; приріст кількості клієнтів; збільшення частоти покупок.
Департамент по роботі з ключовими клієнтами	частка виручки від ключових клієнтів у загальній виручці; рівень якості обслуговування клієнтів; частка постійних клієнтів.
Відділ кадрів	частка витрат на персонал у загальних витратах; рівень задоволеності працівників умовами праці; показник плинності кадрів.

Джерело: складено автором на основі [24 - 39]

КРІ (Key Performance Indicators) — це інструмент для контролю та оцінки ділової активності співробітників, підрозділів і компанії загалом. В українській мові цей термін часто перекладають як «ключові показники ефективності» (КПЕ), хоча більш точним варіантом вважається «ключові показники результатів діяльності». Використання КРІ дозволяє об'єктивно оцінювати продуктивність роботи та виявляти напрями для її покращення.

Однією з основних переваг впровадження КРІ є можливість створення

ефективної системи мотивації та стимулювання працівників. Завдяки чітким та вимірюваним показникам працівники розуміють свої цілі та очікувані результати, що стимулює їх до підвищення продуктивності. Саме тому поняття KPI та мотивація персоналу стали взаємопов'язаними та нерозривними елементами сучасного управління.

Типи KPI визначаються відповідно до стратегії та цілей компанії. Зазвичай вони застосовуються для оцінювання результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу, але також можуть бути адаптовані для інших підрозділів та співробітників на різних рівнях організаційної структури. Це дозволяє забезпечити прозорий моніторинг та контроль ефективності діяльності на кожному етапі роботи.

Ключові показники ефективності (KPI) поділяються на дві основні групи: запізнілі та випереджаючі. Запізнілі KPI відображають результати діяльності після завершення звітного періоду, що дозволяє оцінити досягнення цілей, але не дає змоги впливати на процес у режимі реального часу. До цієї групи належать фінансові показники, які характеризують підсумкову ефективність роботи підрозділів та компанії загалом. Натомість випереджаючі KPI дозволяють контролювати та коригувати процеси у межах звітного періоду для досягнення запланованих результатів. Ці показники забезпечують моніторинг поточної діяльності, дозволяючи оцінити якість процесів, продукції та рівень задоволеності клієнтів [10].

Впровадження системи KPI забезпечує низку важливих переваг для підприємства. Основними з них є прозорість, оскільки мотивація працівників безпосередньо пов'язана з досягненням цілей компанії. Визначеність цілей і завдань допомагає співробітникам краще розуміти, що саме від них очікується. Система також сприяє матеріальному та нематеріальному стимулюванню, оскільки дозволяє співробітникам отримувати премії та перспективи кар'єрного зростання. Ефект від впровадження KPI можна оцінити за допомогою фінансових та кількісних показників. Постійний зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом сприяє підвищенню залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей організації [24].

Ключові показники ефективності можуть відрізнитися залежно від сфери застосування та цілей підрозділу. Основними прикладами KPI є:

- *фінансові показники*: прибутковість, рентабельність, обсяг доходу, рівень

витрат;

- *операційні показники*: тривалість виробничих процесів, рівень браку, швидкість обробки замовлень;
- *клієнтські показники*: рівень задоволеності клієнтів, частка постійних клієнтів, відсоток повторних покупок;
- *внутрішньоорганізаційні показники*: плинність кадрів, рівень залученості персоналу, виконання індивідуальних планів працівників.

Застосування таких КРІ дозволяє керівництву підприємства вчасно реагувати на виклики, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність діяльності організації [24].

Ключові показники ефективності (КРІ) можна розподілити на чотири основні групи. *Цільові показники* відображають прогрес компанії у досягненні стратегічних цілей. Вони дозволяють оцінити ступінь наближення до поставлених завдань, як-от рентабельність продажів або кількість нових клієнтів. *Процесні показники* вимірюють ефективність операційних процесів. Ці індикатори допомагають визначити, чи можна прискорити виконання певних завдань або зменшити витрати без втрати якості. До них належать показники рентабельності виробництва та економічний ефект від впровадження нових процесів [10].

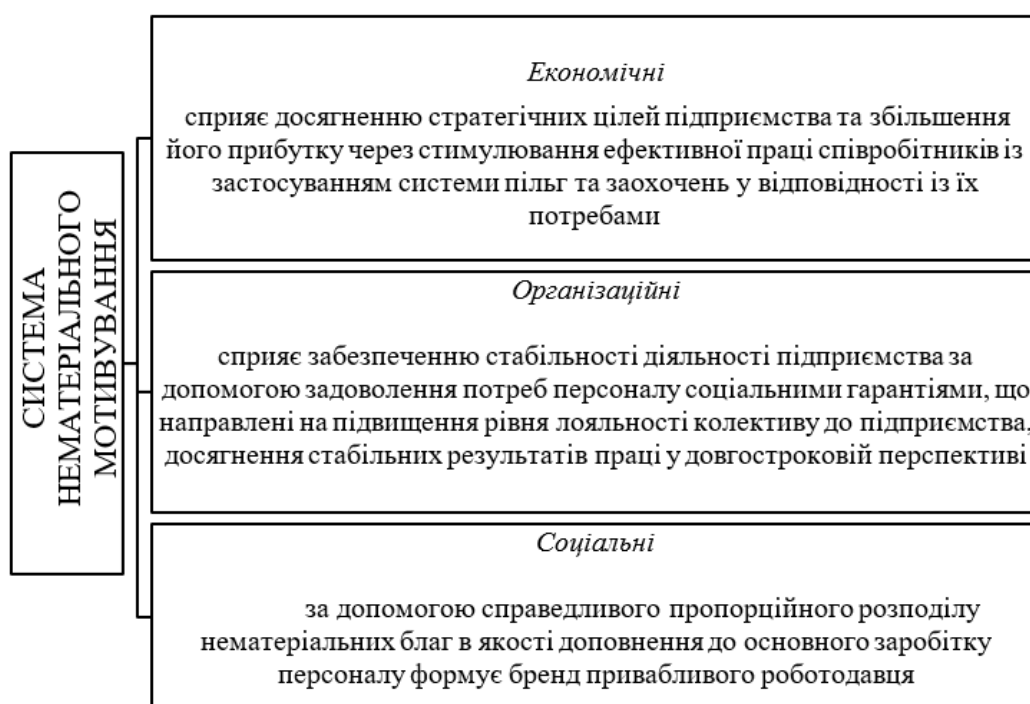
*Проектні показники* застосовуються для оцінки ефективності виконання конкретних проєктів. Вони дозволяють контролювати загальний хід реалізації проєкту та якість виконання окремих етапів. Наприклад, такими показниками можуть бути рентабельність інвестицій або частка прибутку від реалізації проєкту у загальному обсязі валового прибутку підприємства. *Показники зовнішнього середовища* мають значний вплив на діяльність компанії, хоча безпосередньо керувати ними неможливо. Вони використовуються під час розробки цільових КРІ та враховують макроекономічні фактори, зміни на ринку та інші зовнішні умови [10].

Нематеріальна мотивація спрямована на немонетарне заохочення працівників та створення корпоративного духу, що підвищує зацікавленість персоналу у виконанні роботи. Нематеріальні стимули включають поліпшення умов праці, забезпечення комфортного робочого середовища та створення можливостей для особистісного і професійного розвитку. Такі заходи відповідають уявленням

працівників про ідеальні умови праці та сприяють підвищенню їх задоволеності та залученості. Оскільки покращення умов праці вимагає організаційних, технічних, соціально-економічних та психологічних змін, системи нематеріального стимулювання мають бути інтегрованими та комплексними [34, с. 135-136].

Вибір методів нематеріальної мотивації повинен бути максимально об'єктивним і враховувати структуру мотивів як окремих працівників, так і підприємства в цілому. Ефективність системи залежить від її здатності враховувати індивідуальні потреби персоналу та стратегічні цілі організації. Такий підхід сприяє узгодженню інтересів обох сторін, що дозволяє забезпечити продуктивну взаємодію та підвищити рівень зацікавленості співробітників у досягненні спільних цілей [33, с. 136-137].

Грамотно розроблена система нематеріальної мотивації не лише стимулює працівників до досягнення поставлених завдань, але й підвищує рівень їх задоволеності від виконання роботи. Це відбувається шляхом задоволення базових та особистісних потреб співробітників. Крім того, така система сприяє створенню безпечного та комфортного робочого середовища, що позитивно позначається на діяльності підприємства. У результаті досягаються економічні, соціальні та організаційні цілі компанії, що забезпечує її стійкість та конкурентоспроможність на ринку (рис. 1.5) [33, с. 136-137].



**Рис. 1.5. Система нематеріального мотивування промислового підприємства**

Джерело: сформовано автором на підставі [34 с. 136-137]

*Нематеріальна мотивація* — це система інструментів, спрямованих на створення сприятливих психологічних умов праці. Вона дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, посилити їх зацікавленість у досягненні цілей підприємства та створити позитивний мікроклімат у колективі [30]. Завдяки нематеріальним методам мотивації підприємство може забезпечити стійкий розвиток та підвищити продуктивність праці без значних фінансових витрат.

До основних видів нематеріальних винагород (неекономічних способів стимулювання) належать такі заходи, як *визнання особистого внеску працівника* у досягнення спільних цілей та *підвищення соціального статусу* через отримання більш відповідальної посади або розширення повноважень. Популярними є також *публічні форми заохочення*, зокрема нагородження дипломами, грамотами, присвоєння звань «кращий працівник року», «менеджер року» із врученням нагород та цінних подарунків, а також письмові подяки у трудовій книжці [20].

Додаткові нематеріальні винагороди можуть включати *покращення умов праці* (сучасне обладнання, облаштовані кабінети, спеціальна форма, службовий

автомобіль) та можливість брати участь у *конференціях, переговорах та конгресах*. Сприятливий вплив також має *розвиток корпоративної культури*, що включає проведення свят, спортивних змагань, підтримання традицій підприємства. Працівникам може надаватися додатковий *вільний час* або можливість гнучкого графіку роботи. Усі ці інструменти спрямовані на підвищення задоволеності працівників, що сприяє зміцненню лояльності та підвищенню продуктивності [20].

Сучасні науковці все більше уваги приділяють дослідженню нематеріальної мотивації працівників. На думку І. Свидрук, нематеріальні стимули мають більший вплив на співробітників, ніж матеріальні. Учена підкреслює, що для працівників важливішими є можливість самостійного планування цілей, навчання, автономія у прийнятті рішень та участь в управлінні. Такий підхід стимулює самовіддачу та підвищує ефективність роботи працівників [7].

Т. Жолонко та О. Гребінчук зазначають, що нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у підвищенні лояльності та залученості працівників. Завдяки їй співробітники відчувають підтримку та турботу з боку керівництва підприємства, що сприяє формуванню почуття безпеки. Науковці підкреслюють, що нематеріальні стимули мають довготривалий ефект, оскільки вони впливають на *глибинні аспекти людської психології* і мотивують працівників не лише досягати цілей, а й залишатися відданими компанії [10].

### **1.3 Вивчення зарубіжного досвіду мотивації персоналу в організації**

Аналіз мотивації праці доцільно починати із загального розуміння концепції мотивування. Важливим аспектом цього процесу є врахування закордонного досвіду, який може стати основою для створення ефективної системи мотивації працівників на вітчизняних підприємствах. Світовий підхід пропонує приклади для наслідування та дозволяє запозичити найкращі практики для підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу.

На міжнародній арені сформувалися три основні школи мотивації: американська, японська та європейська. Кожна з цих шкіл має свої характерні особливості. Американська модель приділяє увагу індивідуальним досягненням та

підприємницькій активності, японська — довічному найму та колективізму, тоді як європейські підходи орієнтовані на соціальну політику та колективні інтереси працівників.

В основі американської системи мотивації лежить принцип заохочення особистих досягнень та підприємницької ініціативи. Система оплати праці в США базується на поєднанні елементів відрядної та погодинної оплати. Особливістю цієї моделі є аналітичний підхід до визначення заробітної плати, що враховує складність роботи, кваліфікацію працівника та умови праці. Значна частина зарплати формується змінними компонентами, які можуть досягати третини загальної суми та залежать від якості продукції та продуктивності праці [2].

Окрему увагу варто приділити японській моделі мотивації, яка спирається на принципи довічного найму та колективізму. В основі системи мотивації працівників лежать такі фактори, як професійна майстерність, вік та результативність праці. Однією з унікальних рис японської моделі є одноразова допомога працівникам при виході на пенсію, що підвищує соціальний захист персоналу [4]. Європейські країни, такі як Німеччина, Швеція та Франція, застосовують підходи, спрямовані на підтримання соціальної стабільності та індивідуальної ініціативи.

Загальні особливості мотиваційних моделей у різних країнах зведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Особливості зарубіжних мотиваційних моделей

Країна	Фактори мотивації праці	Особливості мотиваційної праці
Японія	Професійна майстерність, вік, результативність праці	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці, участь у прибутку, премії за безаварійну роботу, технологічні надбавки
Німеччина	Якість, стимулювання праці, соціальні гарантії	Забезпечення соціальних гарантій, стимулювання ефективності праці
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація податкової системи та пільг, спільна соціальна політика
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій	Індивідуалізація оплати праці, додаткові винагороди, заохочення ініціативності

Джерело: складено автором на основі [25]

В американській системі мотивації основну роль відіграють матеріальні стимули. Працівникам забезпечується оплата праці, преміювання та нарахування надбавок, зокрема на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). KPI — це система критеріїв, за якими оцінюється продуктивність працівників підприємства [35]. Такий підхід дозволяє встановити чіткий взаємозв'язок між досягненнями співробітників та рівнем їх винагороди.

Особливу увагу в американських компаніях приділяють базовій заробітній платі та грошовим виплатам загального характеру. Прикладом ефективного використання цієї системи є компанія "МакДональдз". Її підхід до управління включає такі принципи: один керівник для кожного підлеглого, чіткі посадові інструкції, система контролю якості продукції, погодинна оплата праці з покаранням за запізнення або передчасний прихід на роботу, можливість кар'єрного росту, відповідальність керівника за підлеглих та формування команди через тимбілдінг [18].

Загалом американська модель мотивації демонструє, що рівень заробітної плати працівників залежить від їхньої кваліфікації, обсягу виконаних завдань та якості роботи. Такий підхід сприяє розвитку професійних навичок і стимулює працівників до підвищення ефективності своєї діяльності.

*Японська модель мотивації праці* передбачає підвищення продуктивності працівників у зв'язку з підвищенням рівня життя населення. Основним принципом цієї моделі є підтримка національної самосвідомості та орієнтація на колективні інтереси. Держава не запроваджує жорстких заходів контролю за майновим розшаруванням суспільства, що стимулює підприємницьку діяльність. Ключовою умовою для ефективного функціонування цієї моделі є високий рівень національної свідомості, коли інтереси суспільства переважають над особистими інтересами окремих індивідів [35].

Особливістю японської моделі є готовність суспільства жертвувати особистими вигодами заради загального добробуту країни. Високий рівень підтримки національних інтересів робить можливим функціонування цієї системи, адже працівники усвідомлюють цінність спільних цілей. У такому суспільстві індивідуальні прагнення підпорядковуються інтересам групи або організації, що

формує сильну колективну культуру та сприяє розвитку відданості працівників [35].

Аналізуючи систему мотивації праці в Японії, дослідники визначають її як патріархальну модель. В основі системи лежить індивідуальний підхід до кожного працівника із врахуванням його віку, стажу роботи, кваліфікації та майстерності. Рівень заробітної плати безпосередньо залежить від цих показників, що дозволяє поступово підвищувати її без необхідності негайного підвищення кваліфікації працівника. Такий підхід заохочує працівників до постійного професійного розвитку та забезпечує стабільність доходів [39].

Базовою частиною тарифної системи оплати праці є особиста тарифна ставка, яка залежить від віку, стажу, кваліфікації та майстерності працівника. Ця ставка враховує не тільки рівень майстерності, а й результативність праці. Основна ідея цієї системи — стимулювати зростання кваліфікації працівників та їхню участь у досягненні колективних цілей. Застосування системи "ставок за кваліфікацію" забезпечує стабільний приріст заробітної плати навіть без підвищення кваліфікації, що посилює почуття захищеності та лояльності працівників [39].

Загалом японська модель мотивації праці спрямована на забезпечення стабільності доходів та підвищення продуктивності праці. Завдяки урахуванню вікових та професійних чинників система створює стимули для тривалого трудового стажу та підвищення майстерності. Цей підхід дозволяє працівникам почуватися впевненими у своїй зайнятості та забезпечує мотивацію до підвищення якості праці. Така система підвищує ефективність роботи підприємств та сприяє загальному економічному зростанню країни.

Мотиваційна модель, що застосовується на підприємствах Німеччини, має виражену соціальну спрямованість і бере до уваги як інтереси окремої особи, так і суспільства в цілому. Це означає, що мотивація працівників базується на принципі, який поєднує інтереси кожного співробітника з вимогами соціальної відповідальності перед суспільством [25].

У Німеччині визнано, що кожен працівник є вільною особистістю зі своїми інтересами, проте він також несе відповідальність перед суспільством. Враховуючи це, концепція економічної свободи в країні передбачає баланс між інтересами особистості та соціальними потребами. Таким чином, це дозволяє визначити місце

індивіда в рамках ринкової системи.

Основою сучасної економічної моделі Німеччини є розуміння, що не всі громадяни можуть ефективно функціонувати в умовах вільного ринку. Саме тому держава формує соціальне ринкове господарство, яке забезпечує рівні умови для всіх громадян. Поєднання корпоративної мотивації з державною системою соціальних гарантій дозволяє досягнути компромісу, при якому працівники можуть вільно розвивати свій професійний потенціал, не побоюючись втратити постійний дохід.

Економічні експерти вважають німецьку модель стимулювання праці та соціальних гарантій відмінним прикладом для реалізації економічних теорій на практиці. Ця система стимулювання не обмежується лише забезпеченням стабільного доходу та соціальних пільг для працівників, але також включає підтримку їхнього професійного розвитку. Такі заходи допомагають не тільки залучати талановитих спеціалістів, але й сприяють збереженню та розвитку професійного потенціалу працівників.

Одним із ключових елементів німецької моделі мотивації є система підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє компаніям залучати висококваліфікованих фахівців, одночасно забезпечуючи постійне вдосконалення навичок і знань їхніх співробітників, що є важливим фактором для підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

У результаті, німецька модель мотивації персоналу створює комфортні умови для праці, рівні можливості для всіх працівників та підтримує культуру здорового робочого середовища. Всі ці чинники сприяють успіху компаній, які залучають талановитих і кваліфікованих працівників, зберігають їх в команді і досягають високих результатів на ринку. Таким чином, соціальна відповідальність і забезпечення рівних умов є не лише моральною, а й економічно доцільною стратегією для розвитку підприємств [34].

Шведська модель мотивації базується на принципах соціальної захищеності, забезпечення повної зайнятості та вирівнювання заробітних плат. У Швеції особи однієї професії отримують однакову винагороду незалежно від особистих досягнень, що сприяє соціальній рівності [25]. Ця модель є частиною скандинавської системи

соціального забезпечення, де профспілки понад 70 років проводять політику солідарної заробітної плати. Вона передбачає рівність у оплаті праці за галузевими угодами та зменшення розриву між найвищими та найнижчими зарплатами.

Основні принципи цієї моделі включають забезпечення однакової заробітної плати для працівників з однаковими кваліфікаціями та обов'язками в різних організаціях, незважаючи на результати їхньої господарської діяльності. Крім того, система стимулює зростання доходів низькооплачуваних працівників і обмежує надмірне підвищення зарплат для висококваліфікованих спеціалістів, що дозволяє зменшити соціальну нерівність.

Шведські підприємства також активно використовують систему матеріальних стимулів, пропонуючи співробітникам участь у розподілі прибутку. При цьому лише 20% компаній виплачують премії всім працівникам, які можуть бути як щорічними, так і відстроченими на не менше ніж 5 років. Це сприяє збільшенню продуктивності праці. Якщо застосувати досвід Швеції в інших країнах, можна очікувати розширення виробництва та позитивний стимулюючий ефект для працівників [31].

Французька модель мотивації праці відзначається широким застосуванням економічних інструментів, таких як стратегічне планування, стимулювання конкуренції та гнучке оподаткування. Вона включає дві основні тенденції в оплаті праці: індексацію заробітної плати в залежності від вартості життя та індивідуальну оплату праці. На багатьох великих підприємствах оплата праці враховує індекси споживчих товарів, що відображено в колективних договорах. Ключовими критеріями для визначення трудового вкладу є не тільки кількість і якість праці, а й активність у громадському житті підприємства.

Заробітна плата французьких працівників розділяється на дві частини: постійну, яка залежить від посади або робочого місця, та змінну, що визначається ефективністю виконуваної роботи. Крім того, додатково виплачуються премії за високу якість праці та сумлінне ставлення до обов'язків. Французькі працівники мають можливість активно брати участь у визначенні питань, пов'язаних з оплатою праці, через спеціальні комісії.

Також на підприємствах Франції широко застосовується система оцінки ефективності праці за допомогою бальної шкали, яка оцінює шість показників:

професійні знання, продуктивність, якість праці, дотримання техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність. Така оцінка дозволяє детально визначити рівень ефективності працівників і стимулювати їх до підвищення результативності в роботі.

## **Висновки до розділу 1**

Мотивація є важливим інструментом для стимулювання ефективної праці в організаціях. Вона базується на здатності керівництва враховувати інтереси та потреби працівників, що допомагає узгодити індивідуальні цілі з корпоративними. Різноманітні теорії мотивації намагаються пояснити, як задоволення потреб працівників сприяє підвищенню їх продуктивності та ефективності в роботі.

Первинні теорії мотивації фокусуються на рівні контролю та відповідальності, який працівники готові прийняти, залежно від їхнього ставлення до праці та особистих якостей. Змістовні теорії, в свою чергу, вказують на важливість задоволення базових потреб перед тим, як людина може прагнути до задоволення більш високих потреб. Цей підхід допомагає розробляти більш гнучкі стратегії мотивації, що враховують різноманітність потреб працівників.

Процесуальні теорії мотивації підкреслюють, що мотивація не залежить лише від задоволення потреб, а й від особистої поведінки працівника та його очікувань щодо винагороди. Це дозволяє ще більше розширити спектр чинників, які можуть впливати на мотивацію, і, відповідно, на результати праці в організаціях. Таким чином, розвиток теорій мотивації відображає постійне вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами, що сприяє досягненню високих результатів у підприємстві.

Для ефективної діяльності компанії необхідно застосовувати різноманітні методи мотивації працівників, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація, що зазвичай виражається у фінансових винагородах, може мати як позитивний, так і негативний вплив на атмосферу в колективі, що може призвести до невдоволення. У таких випадках важливо збалансувати оцінку праці через методи нематеріального заохочення, що допомагають уникнути негативних наслідків від використання лише фінансових

стимулів.

Нематеріальна мотивація є ключовим фактором успіху підприємства, оскільки вона сприяє не лише досягненню високих результатів працівниками, а й підвищує конкурентоспроможність організації. Такі методи можуть зменшити плинність кадрів, покращити командну динаміку, а також сприяти підвищенню якості продукції та послуг. Вони також мають важливе значення для зміцнення іміджу роботодавця на ринку праці.

Для створення ефективної системи мотивації необхідно, щоб керівництво надавало працівникам більше свободи в прийнятті рішень, визнавало їхні заслуги, підтримувало гнучкі умови праці, організовувало навчання та кар'єрне планування. Такі заходи дозволяють не лише підвищити мотивацію, але й зробити підприємство більш привабливим для висококваліфікованих фахівців, що сприяє загальному успіху компанії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРІТЕЙЛ»)

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічного стану організації

Історія мережі магазинів «КОЛО» розпочалася 7 лютого 2017 року, коли ТОВ «Арітейл» було офіційно зареєстровано державними органами. Компанія вирішила активно розвивати новий на той час формат зручних мінімаркетів, або convenience store, який мав на меті задовольнити основні потреби споживачів у продуктах харчування та товарах першої необхідності. Концепція мережі полягала в забезпеченні швидкого доступу до товарів, де ключовим фактором стала економія часу, а не ціна.

Перший магазин «КОЛО» був відкритий у Києві, і на початкових етапах розвитку мережа активно розширювалася в межах столиці. Однак уже 28 червня 2017 року компанія зробила значний крок у розширенні та відкрила перший магазин за межами Києва — у Броварах. Протягом кількох років мережа продовжила свій розвиток і вже 26 червня 2020 року відкрила перший магазин в Одесі, що стало черговим етапом у географічному розширенні.

Для забезпечення ефективності своєї роботи та високої якості обслуговування клієнтів мережа «КОЛО» в травні 2019 року створила власний розподільчий центр і логістичну службу. Це дозволило компанії здійснювати доставку продукції до магазинів безпосередньо, забезпечуючи при цьому свіжість та високу якість товарів. Окрім цього, компанія активно працювала над удосконаленням своїх логістичних процесів, що стало важливим фактором успіху в конкурентному середовищі.

У 2022 році компанія зіткнулася з серйозними труднощами, коли внаслідок військових дій в Україні були зруйновані вісім магазинів мережі в Київській області. Проте завдяки ефективним управлінським рішенням, «КОЛО» швидко відновила свою діяльність і продовжила розвиток. Лише за останній рік було відкрито понад 20 нових магазинів, і компанія не припиняє свою експансію. Наразі

мережа активно працює над розширенням асортименту та розвитком власних торгових марок.

Зараз компанія продовжує експериментувати з новими форматами магазинів, запроваджує інноваційні рішення та розвиває нові партнерства. ТОВ «Арітейл» демонструє стабільне зростання, невпинно працюючи над покращенням сервісу та підвищенням конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1

## Загальні дані ТОВ «Арітейл»

Параметр	Опис
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Арітейл»
Скорочена назва	ТОВ «Арітейл»
Назва англійською	ARETAIL LIMITED LIABILITY COMPANY (ARETAIL LLC)
Код ЄДРПОУ	41135005
Дата реєстрації	07.02.2017
Контактна інформація	Україна, 04070, м. Київ, вул. Іллінська, буд. 8, Телефон: 050-474-39-58, office@aretail.com.ua
Уповноважена особа	Здоренко Денис Вікторович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	8 000 000,00 грн
Види діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Податковий борг	Відсутній

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Мережа магазинів «КОЛО» відзначає 7 років успішної роботи в Україні, ставши одним з лідерів ринку FMCG-ритейлу та популярним трендсеттером формату «магазин біля дому». Завдяки зручним мінімаркетам, компанія забезпечує мільйони українців необхідними товарами щодня. Постійно розвиваючись і впроваджуючи нові формати, мережа стає важливим гравцем на ринку, що активно реагує на потреби споживачів.

На початок 2024 року компанія має вже 240 магазинів у Київській та Одеській областях, а її команда налічує понад 1100 співробітників, які професійно обслуговують клієнтів. Мережа «КОЛО» пропонує широкий асортимент товарів, який включає понад 3500 позицій, при цьому магазини мають компактні розміри — від 28 до 160 кв. метрів. Щодня компанія обслуговує майже 60 000 покупців, а

загальна кількість покупок за 7 років перевищила 88 мільйонів.

«КОЛО» є сумлінним платником податків і за роки своєї діяльності перерахувала до державного бюджету понад пів мільярда гривень. Окрім цього, компанія активно підтримує українських захисників: сума наданої допомоги станом на кінець 2023 року склала 3,5 млн грн. Також «КОЛО» передала велику кількість продовольчих і непродовольчих товарів на потреби фронту. Варто відзначити, що близько 25% чоловіків-співробітників компанії також є частиною ЗСУ.

У 2024 році компанія «КОЛО» продовжить активно розвиватися, відкриваючи нові магазини та розширюючи свою присутність у нових регіонах України. Її мета — стати лідером на ринку магазинів біля дому, надаючи українцям можливість зручно, швидко та безпечно придбати продукти першої необхідності. Окрім того, компанія продовжить розвивати ритейл-екосистему, укладаючи нові партнерства з українськими виробниками та постачальниками.

Місія компанії полягає в створенні атмосфери домашнього затишку в кожному магазині, турботі про потреби споживачів, надійній співпраці з партнерами та постачальниками, а також піклуванні про своїх працівників. Основними цінностями компанії є турбота про покупців, створення комфортної атмосфери в магазинах та ефективна командна робота для задоволення потреб клієнтів.

На сьогоднішній день мережа «КОЛО» нараховує 240 магазинів, розташованих в різних регіонах України. У Києві працює 176 магазинів, у Київській області — 47, в Одесі — 15, а в Одеській області — 2. Компанія забезпечує своїх клієнтів великим асортиментом товарів, завжди свіжими продуктами, натуральною кавою та свіжою випічкою, а також привітним персоналом, що робить покупки максимально зручними та приємними.

Мережа магазинів «КОЛО» суворо дотримується стандартів, які виконують роль своєрідної страховки для співробітників, захищаючи їх від помилок та неправильних дій. Ці стандарти включають методики та прийоми, що дозволяють ефективно працювати, підтримувати професійну репутацію та позитивний імідж як кожного магазину, так і бренду в цілому.

За сім років роботи на ринку мережа магазинів «КОЛО» здобула багато нагород і визнання, ставши лідером у своєму сегменті. Мережа увійшла до ТОП-5 найбільших торгових мереж України, посіла перші місця за темпами розвитку на ринку FMCG-ритейлу та вже кілька років поспіль очолює рейтинг кращих ритейлерів у категорії «Магазини біля дому». «КОЛО» зарекомендувала себе як компанія, що активно розвивається, надаючи своїм клієнтам високий рівень обслуговування та широкий асортимент товарів.

Співробітники магазинів «КОЛО» завжди забезпечують високий рівень обслуговування, виконуючи низку важливих обов'язків. Вони привітно зустрічають кожного покупця, пропонують гарячі напої, випічку та супутні товари. Крім того, вони обов'язково консультують клієнтів, інформуючи їх про діючі акції, швидко обслуговують на касі, стежать за термінами придатності продукції та постійно перевіряють актуальність цінників.

Мережа суворо контролює стандарти обслуговування, щоб забезпечити максимальну зручність для покупців. Важливими аспектами є уникання проявів роздратування, байдужості чи зверхності в роботі з клієнтами, а також дотримання санітарних норм і вимог до товару. У магазинах не допускається відсутність цінників, безлад у торгових залах, а також наявність товару з вичерпаним терміном придатності або дефектами.

Викладка товарів у торговому залі здійснюється відповідно до чітких стандартів, що забезпечують зручність для покупців і підтримують порядок у магазинах. Це включає правильну організацію товарних місць, дотримання принципу FIFO (першим прийшов — першим пішов) і підтримання охайності на полицях (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Стандарти викладки товарів у торговому залі

Параметр	Стандарт
Видимість	Лицьова частина товару звернена до покупця
Доступність	Товари не перекривають один одного, висота полиці дозволяє безперешкодно взяти товар
Охайність	Чистота на полицях, товар має товарний вигляд (упаковка не пошкоджена, етикетки читаються)
Наповненість	Максимальне заповнення полиці товаром, порожні місця заповнюються до наступної поставки

Дотримання правила FIFO	Товари з меншим терміном реалізації розташовуються ближче до покупця
-------------------------	--

Джерело: складено автором на основі стандартів торгівельної діяльності підприємства ТОВ «Арітейл»

Поповнення товарів в торговому залі мережі має свої особливості, щоб забезпечити ефективне обслуговування покупців і підтримувати порядок на полицях. Якщо в магазині залишаються товарні позиції, які виведені з асортименту, продаються за зниженою ціною або відсутні в планограмі, їх викладка повинна здійснюватися з лівого боку з урахуванням напрямку руху покупців. Такий підхід дозволяє організувати простір з максимальним комфортом для клієнтів та зберегти порядок на полицях.

Існують певні заборони щодо викладки товарів у торговому залі. Не можна змінювати розташування товарних груп, виправляти товар після того, як його оглянув покупець, або залишати інвентар у торговому залі. Також категорично заборонено розміщувати товар на підлозі та зберігати продукти, що потребують спеціальних умов зберігання, поза відповідним холодильним обладнанням. Це дозволяє підтримувати високу якість обслуговування та забезпечити належні санітарні умови в магазинах.

Організаційна культура компанії ТОВ «Арітейл» базується на суворому дотриманні стандартів та процедур, що відповідають вимогам ринку та потребам клієнтів. Це включає в себе не лише стандарти викладки товарів, а й організацію робочого процесу, навчання співробітників і підтримку корпоративних цінностей. Всі ці елементи сприяють створенню позитивного іміджу мережі та забезпечують стабільність її роботи.

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Арітейл» важливо розглянути його структуру активів за останні кілька років. Аналіз показав, що вартість необоротних активів компанії знизилася на 3.54% у 2023 році порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2022 роком зниження склало 0.98%. Це є сигналом для компанії про необхідність удосконалення управління довгостроковими інвестиціями та активами.

З іншого боку, вартість оборотних активів зросла на 3.78% у 2023 році

порівняно з 2021 роком, а також на 1.22% порівняно з 2022 роком. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про фінансову стійкість компанії, її здатність адаптуватися до змін на ринку та підтримувати необхідний рівень ліквідності для розвитку в умовах сучасного ринку.

Таблиця 2.3

## Структура активів ТОВ «Артейл», 2021-2023 рр.

Показники	Роки						Абсолютне відхилення, (+,-) 2023р. від:		Темп змін 2023 р. у % до:	
	2021		2022		2023		2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	по сумі	по сумі	по питомій вазі	по питомій вазі
Необоротні активи	8 359.00	5.87	5500.00	3.31	3894.00	2.33	-1606.00	-4456.00	-3.54	-0.98
Оборотні активи	133 964.00	94.12	160472.00	96.68	163209.00	97.90	2737.00	29245.00	3.78	1.22
Разом	142 323.00		165972.00		166703.00		24380.00	731.00		

Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства (Додатки Б-Д)

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Артейл» розрахуємо показники матеріаломісткості та матеріаловіддачі, а також визначимо структуру операційних витрат. Це дозволить здійснити детальний аналіз впливу вартості матеріальних ресурсів на результати діяльності підприємства за 2021-2023 роки. Для цього створимо табл. 2.4, яка відобразить основні показники ефективності використання матеріальних ресурсів і допоможе виявити тенденції у їх використанні та вплив на фінансові результати компанії.

## Показники витрат ТОВ «Арітейл», 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-),2023 р. від:		Темп змін 2023 р. у % до:	
	2021	2022	2023	2021	2022	2021	2022
	сума, тис. грн	сума, тис. грн	сума, тис. грн	сума, тис. грн	сума, тис. грн	%	%
Матеріальні витрати	50 642.00	51 039.00	82 619.00	31977.00	31580.00	63.14	61.87
Витрати на оплату праці	186 143.00	84 720.00	92 859.00	-93284.00	8139.00	-50.11	9.60
Відрахування на соціальні заходи	37 237.00	18 596.00	18 691.00	-18546.00	95.00	-50.19	0.51
Амортизація	65 476.00	63 258.00	63 894.00	-1582.00	636.00	-2.41	1.01
Інші операційні витрати	383 747.00	275196.00	438 513.00	54766.00	163317.00	14.27	59.34
Разом	723 245.00	492 809.00	696 576.00	-26669.00	203767.00	-3.68	41.34

Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства (Додатки Б-Д)

Згідно з аналізом фінансових даних, найбільшу частку в загальних витратах підприємства складають матеріальні витрати, які у 2023 році збільшилися на 31,977 тис. грн (63,18%) порівняно з 2021 роком та на 31,280 тис. грн (61,87%) порівняно з 2022 роком. Водночас витрати на оплату праці у 2023 році знизилися на 93,284 тис. грн (50,11%) порівняно з 2021 роком, але зросли на 8,139 тис. грн (9,60%) порівняно з 2022 роком. Витрати на соціальні відрахування також знизились на 18,546 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, але збільшилися на 95 тис. грн у порівнянні з 2022 роком.

Щодо амортизаційних витрат, то в 2023 році спостерігається зниження на 1,582 тис. грн (2,41%) порівняно з 2022 роком, але вони збільшилися на 636 тис. грн (1,01%) порівняно з 2021 роком. Такі коливання в операційних витратах значною мірою обумовлені впливом повномасштабного вторгнення на економічну ситуацію в країні. Додатково, фінансові показники діяльності ТОВ «Арітейл» за 2021-2023 роки детально відображені в табл. 2.5.

## Показники результатів діяльності ТОВ «Арйтейл», 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, (+, -) 2023р. від:		Темп змін 2023 р. у % до:	
	2021	2022	2023	2021	2022	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	2 049 344.00	1 854 906.00	2 419 372.00	370 028.00	564466.00	18.10	30.43
Собівартість реалізованої продукції	1 449 156.00	1 328 260.00	1 769 472.00	320 316.00	441212.00	22.10	33.22
Валовий прибуток	600 188.00	526 646.00	649 900.00	49 712.00	123254.00	8.30	23.40
Інші операційні доходи	13 619.00	29 128.00	31 090.00	17 471.00	1962.00	128.30	6.73
Адміністративні витрати	95 854.00	82 571.00	130 421.00	34 567.00	47850.00	6.06	58
Витрати на збут	576 766.00	358 033.00	466 373.00	-11 039.30	108340.00	18.14	30.30
Інші операційні витрати	51 069.00	52 204.00	99 210.00	48 141.00	47006.00	4	90

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (Додатки Б-Д)

Аналіз фінансових показників ТОВ «Арйтейл» за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку ключових показників діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 18,1% порівняно з 2021 роком та на 30,43% порівняно з 2022 роком, досягнувши 2 419 372 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 22,1% та 33,22% відповідно, що призвело до збільшення валового прибутку на 8,3% та 23,4% відповідно. Адміністративні витрати зросли значно — на 58% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про підвищення витрат на управління компанією. Витрати на збут у 2023 році зменшилися на 11 039,3 тис. грн порівняно з 2021 роком, але зросли на 30,3% відносно 2022 року, досягнувши 466 373 тис. грн. Інші операційні доходи та витрати також демонструють зростання, зокрема, інші операційні витрати

збільшилися на 90% порівняно з 2022 роком, що може бути наслідком зовнішніх економічних факторів. Загалом динаміка фінансових показників свідчить про зростання обсягів діяльності підприємства, хоча збільшення витрат вимагає додаткової уваги для підвищення ефективності операційної діяльності.

## **2.2 Аналіз та оцінка матеріальної мотивації персоналу**

Мотивація — це внутрішній або зовнішній стимул, який спонукає людину до дії та визначає її поведінку. Саме слово походить від латинського "movere", що означає "рухати". Простими словами, мотивація — це те, що змушує людину рухатися до поставленої мети та досягати результатів. Вона є ключовим фактором, який впливає на ефективність діяльності як окремих працівників, так і організацій загалом. Без мотивації реалізація бажань і планів стає практично неможливою.

На підприємствах актуальною є проблема підвищення матеріальної мотивації працівників, оскільки від цього залежить продуктивність праці та конкурентоспроможність організації. Особливо це стосується вітчизняних підприємств, де низький рівень доходів населення, деформація в структурі доходів та зниження рівня життя загострюють потребу у впровадженні ефективних методів матеріального стимулювання. У ТОВ «Артейл» система матеріальної мотивації регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці» та іншими нормативними актами, що гарантує дотримання прав працівників та забезпечує прозорі умови для оплати їхньої праці.

Ефективна система мотивації персоналу спрямована на створення сприятливих умов для роботи, у яких кожен співробітник буде зацікавлений у досягненні високих результатів. Основними завданнями мотиваційної системи є стимулювання співробітників до якісного виконання завдань, підвищення продуктивності праці, формування позитивного клімату в колективі, зниження плинності кадрів, залучення та утримання кваліфікованих працівників, а також підвищення лояльності персоналу до підприємства. Виконання цих завдань

залежить від методів та інструментів мотивації, які застосовуються керівництвом компанії.

У ТОВ «Арітейл» для продавців і керівників магазинів використовуються різні види матеріальної мотивації. Вони включають оплату праці, преміювання, бонуси за досягнення поставлених цілей та інші види заохочень. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність працівників, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стабільність кадрів. Завдяки ефективній системі матеріального стимулювання компанія може залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, що позитивно позначається на загальних фінансових показниках діяльності підприємства.

Методи матеріального стимулювання включають усі види фінансового заохочення працівників, а також штрафи за невиконання завдань. Основними способами стимулювання є **грошові винагороди, негрошові заохочення та система штрафів**, кожен із яких впливає на мотивацію команди по-своєму.

**Грошова винагорода** є найбільш популярним методом стимулювання. Вона включає підвищення заробітної плати, премії, надбавки, бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI), соціальні пакети, знижки на послуги компанії та грошові призи за перемогу в конкурсах. Такі інструменти дозволяють безпосередньо підвищувати продуктивність та лояльність працівників.

**Негрошові винагороди** охоплюють додаткові переваги, такі як можливість безкоштовно користуватися послугами (наприклад, клініками), подарунки до свят, квитки на культурні заходи, навчання та підвищення кваліфікації за рахунок компанії, а також різноманітні відрядження. Водночас **система штрафів** хоч і спрямована на коригування поведінки співробітників, часто призводить до демотивації та невдоволення. Співробітники, маючи вибір між компаніями, зазвичай віддають перевагу тим, де відсутні штрафні санкції, навіть якщо є інші недоліки.

### Методи матеріальної мотивації співробітників магазинів

1. *Мотивація* за *акцію* «RELAX»  
Щотижня визначаються переможці серед магазинів у трьох групах за

товарообігом (групи А, В, С). Переможці обираються за наступними критеріями:

- Найвищий приріст продажів у кількості проданих товарів (щоденний мінімум: **2,5 одиниці** для групи С, **4 одиниці** для групи В та **6 одиниць** для групи А).
- Найбільший приріст суми продажів у категорії «Вино» порівняно з попереднім тижнем.
- Найбільша сума продажів товарів категорії «Вино».

#### 2. *Мотивація за продаж кави*

Магазини розділені на дві групи: Хоум та Трафік. Встановлено індивідуальні плани з приросту продажів чашок кави (+20% до базового показника).

- **12 призових місць** для магазинів групи Хоум.
- **3 призові місця** для магазинів групи Трафік. Магазини-лідери, які покажуть найвищий відсоток приросту та перевищать мінімальний план, отримують преміальну винагороду.

#### 3. *Мотивація за економію електроенергії*

Щомісяця встановлюються ліміти споживання електроенергії. Магазини, які зекономлять електроенергію, отримують премію у розмірі **2,50 грн** за кожен зекономлений кіловат. Премія розподіляється між співробітниками пропорційно відпрацьованому часу.

#### 4. *Мотивація «Додай +1»*

Продавці пропонують додаткові товари під час обслуговування клієнтів на касі: акційні товари, випічку, хот-доги, товари власного виробництва тощо. Кожному магазину встановлено план зростання кількості чеків із двома і більше товарами (+5% до базового періоду).

#### 5. *Мотиваційна програма «Доплата за кількість проданих одиниць товару»*

Співробітники отримують грошову премію за продаж товарів під час сезонного збільшення навантаження:

- Для участі потрібно продати **3000 одиниць товару** (200 одиниць на день при 15 змінах).
- За кожен продану одиницю товару нараховується **5 копійок** премії. Мотивація нараховується індивідуально для співробітника (не магазину) за

особистим кодом.

6. *Мотивація* «Власне виробництво»

Співробітники отримують премію у розмірі **5,00 грн** за кожен проданий одиницю товару власного виробництва. Умовою для отримання премії є використання персонального коду під час роботи на касі.

7. *Мотивація* «МСЛ» (продаж лотерейних білетів)

Співробітники магазинів докладають максимум зусиль для продажу лотерейних білетів у визначений період. У разі виконання умов мотивації магазини отримують премію, яка розподіляється між працівниками пропорційно відпрацьованому часу.

8. *Премія за виконання стандартів торгівельної діяльності (СТД)*

Премія нараховується за дотримання стандартів торгівлі за результатами перевірок Контрольно-ревізійним відділом та районним менеджером.

- Розмір премії становить **20% від тарифної ставки** та нараховується з першого дня роботи.

9. *Премія за KPI (ключові показники ефективності) та лояльність*

- *KPI-премія* для керуючих магазинів залежить від таких показників: виконання норми товарних втрат, допустима плинність персоналу, дотримання трудового розпорядку та взаємодія зі службами офісу.
- *Премія за стаж та лояльність* нараховується щомісяця за безперервну роботу в компанії.
- *Премія за інтенсивність продажів*: за кожен проданий одиницю товару понад **3000 штук** нараховується **7 копійок** премії.

В межах магістерського дослідження мною було проведено анкетування серед працівників роздрібною торгівлі для оцінки їхньої задоволеності системою мотивації на підприємстві. Це дослідження стало актуальним через складну ситуацію в країні, яка призвела до значної плинності кадрів. Багато співробітників виїхали за кордон, а ті, хто залишилися, часто відмовляються працювати через низький рівень заробітних плат і недостатню ефективність мотиваційної системи.

Для проведення дослідження було підготовлено анкету, що складалася з 18 запитань, згрупованих у кілька блоків. У опитуванні взяли участь 125 керуючих

магазинів та 452 продавці. Анкета була анонімною, що забезпечило відкритість і чесність відповідей респондентів. Опитування здійснювалося за допомогою Google Forms, а отримані результати було оброблено у форматі Excel із подальшим візуальним представленням даних у вигляді діаграм.

Перший блок анкети містив 5 запитань, спрямованих на визначення рівня задоволеності працівників поточною системою мотивації. Другий блок також включав 5 питань, що стосувалися кар'єрного зростання та рівня заробітної плати. Третій блок складався з 7 питань, які стосувалися відвідування тренінгів, визнання заслуг співробітників на корпоративних заходах та отримання нагород.

Останній блок анкети передбачав відкрите запитання, де працівники могли висловити свої рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації. Цей блок дозволив зібрати якісну інформацію про конкретні потреби та пропозиції співробітників, що є важливим для подальшого планування змін у мотиваційній політиці підприємства.

За результатами анкетування, 77,8% працівників вважають, що рівень мотивації на підприємстві є низьким. На питання про дії керівництва щодо покращення системи мотивації 61,1% відповіли, що певні заходи проводяться, але вони не є ефективними, 11,1% заявили, що жодних дій не здійснюється, і лише 27,8% вважають такі заходи успішними. Щодо загальної задоволеності системою мотивації: 38,9% респондентів виявили незадоволеність, 11,1% задоволені, а 50% утрималися від відповіді.

Варто підкреслити, що на питання про необхідність удосконалення системи мотивації 100% опитаних одностайно відповіли ствердно. Це свідчить про гостру потребу у впровадженні більш дієвих механізмів мотивації, які враховуватимуть як матеріальні, так і нематеріальні інтереси працівників. Отримані результати дослідження можуть стати основою для розробки нової, більш ефективної мотиваційної політики, здатної зменшити плинність кадрів і підвищити задоволеність співробітників.

## 2.3 Оцінка не матеріального заохочення персоналу

Успіх будь-якої великої справи залежить від людей, які її реалізують. Одним з головних мистецтв керівника є вміння згуртувати команду та надихнути її на досягнення спільної мети. Це можливо через впровадження систем нематеріальної мотивації, які допомагають підтримувати мотивацію співробітників і зберігати їхню орієнтацію на результат. Коли такі стратегії налаштовані правильно, вони здатні значно покращити атмосферу в колективі і підвищити загальну залученість працівників до роботи, а часом можуть бути навіть ефективнішими за матеріальні стимули.

Нематеріальна мотивація виявляється важливою, оскільки люди не тільки шукають фінансове заохочення. Вони прагнуть знайти можливість для самовираження, реалізації свого потенціалу та розвитку у професійному плані. Важливо, щоб робота давала можливість для творчого та професійного зростання, адже це значно підвищує задоволення від діяльності та залученість до справи.

Керівники повинні бути чутливими до потреб своїх співробітників, розуміти їхні амбіції та прагнення. Це дозволяє створювати сприятливі умови, де працівники можуть не лише заробляти, але й розвиватися, вирішуючи нові професійні та особисті виклики. Саме в цьому контексті нематеріальна мотивація відіграє ключову роль, допомагаючи керівникам утримувати високий рівень мотивації серед персоналу.

Система нематеріальної мотивації охоплює різноманітні форми заохочень, які орієнтовані на задоволення вищих потреб людини, таких як визнання, розвиток та творчість. Вона створює сприятливі умови для самореалізації працівників, стимулюючи їх до досягнення високих результатів не лише заради матеріальної вигоди, але й заради внутрішнього задоволення від роботи.

Види нематеріальної мотивації на підприємстві «Арітейл» включають такі ефективні форми, як можливість кар'єрного зростання, публічне визнання досягнень, створення приємної атмосфери в колективі та комфортних умов праці. Всі ці чинники сприяють підвищенню ефективності роботи та розвитку командного духу.

Додатково, до форм нематеріальної мотивації можна віднести організацію культурних заходів, привітання співробітників з важливими подіями в їхньому житті, активну участь у процесі прийняття рішень, проведення професійних конкурсів і надання зворотного зв'язку. Ці заходи допомагають створити в колективі атмосферу підтримки та взаємоповаги, що є важливим чинником для успіху будь-якої організації.

У мережі магазинів «КОЛО» одним із основних видів навчання для керівників та продавців є тренінги, які компанія фінансує за свій рахунок. Це може бути як аудиторне, так і дистанційне навчання, яке повністю покривається коштами підприємства. Таким чином, компанія інвестує в розвиток своїх співробітників, що є важливою складовою стратегії підвищення їхньої професійної компетентності. Програми навчання розроблені з урахуванням специфіки роботи та вимог компанії, що дозволяє адаптувати їх до реальних потреб працівників.

Перший блок тренінгів складається з шести різних навчальних заходів. Після успішного проходження цього блоку, співробітникам вручається сертифікат, що підтверджує їхню кваліфікацію. Всі тренінги мають на меті покращення професійних навичок співробітників і підвищення їх ефективності в роботі. Це частина стратегії компанії, спрямованої на розвиток власних кадрів і вдосконалення роботи всіх рівнів персоналу.

Зараз компанія активно готується до запуску другого тренінгового блоку, який буде спрямований на навчання продавців безпосередньо на робочому місці. Це навчання має на меті автоматизувати дії співробітників до максимального рівня. Хоча робота продавців на касах в основному полягає в автоматичних процесах, необхідно приділяти увагу іншим аспектам роботи, які включають комунікацію з клієнтами та високий рівень обслуговування.

Процес навчання продавців у компанії простий, але дуже важливий. Наприклад, вони вчаться працювати на касах, де більшість дій автоматизовані. Однак головною проблемою для компанії є те, що в Україні люди часто не звикли до роботи в сфері послуг. Тому більшість тренінгів спрямовані на те, щоб навчити співробітників основним правилам обслуговування клієнтів, таким як привітання,

усмішка і ввічливість, навіть коли клієнт поводить ся некоректно.

Керуючі магазинами є основними наставниками для продавців, оскільки вони безпосередньо відповідають за результат їхньої роботи. Саме від керівника залежить, як продавець виконуватиме свої обов'язки та яких результатів досягатиме. Важливою частиною тренінгу є формування правильного ставлення до покупців. Продавці вчаться дотримуватися принципів, таких як "Клієнт — наш найкращий друг", і завжди залишати позитивне враження незалежно від обставин.

Однією з обов'язкових частин навчальної програми є лекція, яка розповідає про історію та заснування компанії. Під час цієї лекції співробітники дізнаються про успіхи компанії та розуміють основні причини її досягнень. Такий підхід допомагає не тільки мотивувати працівників, але й створює розуміння корпоративної культури, що є важливим для досягнення успіху на всіх рівнях роботи магазину.

Зворотний зв'язок є важливим інструментом для покращення результатів роботи співробітників. Конструктивний та своєчасний зворотний зв'язок може підвищити продуктивність праці на 20%. Це дозволяє працівникам чітко розуміти, які аспекти їхньої роботи потребують покращення, а які виконуються успішно. Коли керівники надають зворотний зв'язок, це створює основу для професійного розвитку та вдосконалення.

Працівники компанії стають більш мотивованими і готовими до розвитку, коли отримують регулярний зворотний зв'язок. Таке взаємодія дозволяє вчасно коригувати помилки, підвищувати ефективність роботи та зберігати високий рівень залученості в робочий процес. Коли працівники відчують, що їхні зусилля помічають і оцінюють, це стимулює їх до подальшого професійного росту.

Однак багато співробітників відчують зниження мотивації, коли не отримують достатньо зворотного зв'язку від своїх керівників. Дослідження показують, що троє з чотирьох працівників стають менш зацікавленими в роботі, якщо не отримують регулярної оцінки своїх досягнень. Важливо підтримувати постійну комунікацію та своєчасно надавати відгуки, щоб підтримувати мотивацію та ефективність колективу.

Для забезпечення високої ефективності роботи персоналу важливо, щоб їх дії ставали автоматизованими на рівні виконання стандартних операцій. Навчання, яке сприяє розвитку автоматизму в роботі, дозволяє значно зменшити час на виконання рутинних завдань і підвищити загальну продуктивність. Водночас необхідно також підтримувати високий рівень комунікації та зворотного зв'язку, щоб співробітники могли постійно вдосконалювати свої навички.

Кар'єрне зростання є одним з основних мотиваторів для працівників компанії. В «КОЛО» працівники мають реальні можливості для просування по кар'єрних сходах. Це важливий фактор, який мотивує співробітників до досягнення високих результатів. Завдяки програмам навчання та розвитку, кожен працівник має шанс розвиватися та досягати нових професійних висот.

На початок 2024 року компанія «КОЛО» налічує близько 200 керуючих магазинами, серед яких 50% починали свою кар'єру з позиції продавця продовольчих товарів. Це свідчить про те, що у компанії є реальні можливості для кар'єрного зростання, і багато працівників змогли пройти шлях від початкових посад до керівних ролей. Це створює сприятливу атмосферу для амбіційних співробітників, які прагнуть до розвитку та досягнення нових висот у своїй кар'єрі.

## **Висновки до розділу 2**

У даному розділі курсової роботи мною було зроблено аналіз підприємства ТОВ «Арітейл», предметом діяльності якого є роздрібна торгівля.

На жаль, унаслідок ворожих обстрілів під час широкомасштабної війни в Україні були зруйновані 8 магазинів КОЛО у Київській області. Проте мережа швидко відновилася і продовжує розвиток — лише за останній рік було відкрито понад 20 нових магазинів. Сьогодні мережа також активно розвиває власні торговельні марки, експериментує з форматами та розпочинає численні нові партнерства.

2020 та 2023 роках бренд КОЛО отримав відзнаки від RAU Awards і є

переможцем у номінації «Магазин біля дому мінімаркет року в FMCG».

Було визначено, що в організації фонд заробітної плати у 2022 році знизився, так як у 2021 році він становив 186 143.00 тис. грн. то у 2022 він становив 84 720.00 тис. грн. це пов'язано з повномасштабним вторгненням у нашу країну. Але у 2023 році фонд оплати праці трохи збільшився до 92 859.00 тис. грн. Тобто збільшення фонду оплати праці у основному, відбулося за рахунок збільшення заробітної плати одного робітника.

Чистий дохід підприємства від реалізації продукції у 2021 році складав 2 049 344 тис. грн, в 2022 році – 1 854 906 тис. грн, це пов'язано з повномасштабним вторгненням, і тим що було багато магазинів у Київській області розбиті. Але уже в 2023 році чистий дохід становив 2 419 372 тис. грн. це переважно за рахунок зростання цін, а не збільшення обсягів виробництва.

Мотивація персоналу є одним із провідних напрямів внутрішньої діяльності компанії, що дозволяє розвиватися та досягати успіху.

Людина влаштована так, що мотивація їй необхідна завжди: на роботі, вдома, у школі, в інституті тощо. За мотивований співробітник отримує задоволення від роботи. Для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно використовувати комплекс як матеріальних та нематеріальних заохочень, що дозволяє охопити більшу частину інтересів співробітника. Кожен

роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають весь колектив до активної діяльності із задоволення власних потреб та для досягнення спільної поставленої задачі.

На підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До нематеріальних - гнучкий робочий графік, створення комфортабельних робочих місць та інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства то що.

Тому для керівника дуже важливо вибрати правильну систему мотивації щодо підлеглих, причому до кожного потрібно обрати особливий підхід.

Також було проведене дослідження у вигляді опитування, яке винесене у

додаток Ж. Отже, приходимо до висновку, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин головним чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства є мотивований персонал, а матеріальне стимулювання залишається важливим чинником підвищення продуктивності праці. ТОВ «Арітейл» підприємство, яке вибране для дослідження займається здійсненням торговельної, комерційної, виробничої, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. За результатами опитування 77,8 % вважають що система мотивації на підприємстві є низькою. Чи проводяться з боку керівництва будь-які дії що до підвищення мотивації, на дане запитання 61,1% відповіли так, без ефекту, 11,1% ніяк не проводяться і тільки 27,8 % відповіли, так успішно. На запитання чи задоволені системою мотивації працівники відповіли 38,9% що не задоволені, 11,1% задоволені, і 50% утримались від відповіді. І на питання чи потрібно удосконалювати систему мотивації 100% опитаних працівників відповіли що потрібно.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Основні напрямки удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «Арітейл»

Важливою складовою системи мотивації персоналу є система оплати праці, рівень якої має відповідати затраченим зусиллям і змінюватися пропорційно змінам цих зусиль в процесі виконання персоналом своїх обов'язків чи функцій.

На сьогодні, розробка та використання ефективної мотиваційної моделі персоналу на підприємстві є одним з найважливіших завдань для керівників підприємств. Але впровадження цього механізму на практиці є дуже складним проектом для організації. Тому, практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн, щодо управління мотивацією персоналу є для вітчизняних підприємств прикладом і фундаментальною базою для розробки власної моделі мотивації працівників.

Мотивація повинна бути головним пріоритетом, а не частиною культури підприємства, яка буде базується на емоційних потребах працівників, а не керівника. Згідно з загальними спостереженнями вчених, в середньому робітник власне віддає роботі не більше 50% свого часу. Тому, оволодіння майстерністю системи мотивації, надасть нам змогу подвоїти наші шанси на успіх та перемогу над конкурентами.

Система мотивації персоналу на ТОВ «Арітейл» має ряд суттєвих недоліків, які в свою чергу знижують трудову активність, а також продуктивність праці, в тому числі і якість роботи працівників. Тому, з метою підвищення рівня мотивації персоналу, слід розробити їх напрямки покращення на ТОВ «Арітейл».

На мою думку, такому підприємству як ТОВ «Арітейл» для удосконалення своєї мотиваційної системи праці, та для її успішної і злагодженої роботи слід використовувати, комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання робітників. Таким чином, виявлені на підприємстві основні проблеми будуть вирішеними за допомогою розробки та впровадження

мотиваційної моделі стимулювання співробітників.

Підприємство ТОВ «Арітейл» дотримується стратегії росту та розвитку, що передбачає запровадження чогось нового. Слід звернути увагу, якщо використовувати стратегію росту, тоді стратегія управління персоналом буде базуватися на формування мотивів мотивації, на формування сприятливого психологічного клімату в організації, а також на підвищення кваліфікації та компетентності персоналу та сприяння кар'єрному росту працівників. Окрім всього, перед компанією поставлено такі цілі: висока якість товарів, збільшення об'єму продажів, збільшення доходу.

З метою розробки ефективної мотиваційної системи в організації ТОВ «Арітейл», спочатку я, запропонувала би для керівництва та відділу управління персоналом розробити:

1. Систему стимулювання праці;
2. Збільшити оплату праці;
3. Забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом;
4. Сформулювати чіткі вимоги до різних категорій працівників;
5. Адаптація та навчання нових співробітників;
6. Удосконалення нематеріальних стимулів праці;
7. Переглянути врахування особистісного підходу до мотивації персоналу, та надати його в іншому форматі;
8. Надання більш розширеного соціального пакету.

У межах удосконалення системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті торгівельних підприємств може бути запропоновано такі заходи: оптимізація системи преміювання у контексті перегляду та доповнення умов нарахування преміальних виплат, застосування методів наставництва (зокрема оплачуваного) та робочих груп для забезпечення підвищення продуктивності праці, застосувати приведену модель удосконалення засобів мотивації персоналу.

Окремо слід відзначити розвиток корпоративної стратегії, яка також належить до засобів мотивування, передбачає вдосконалення корпоративного стилю та корпоративної культури, розвиток непрямого матеріального та морального стимулювання працівників, тобто застосування нематеріальних

методів мотивування.

Потрібно зацікавити працівників, щоб вони не лише залежали від матеріальних цінностей, а й отримували задоволення від своєї праці на моральному рівні.

Перш за все підприємству слід здійснити переформатування системи мотивації. При цьому слід розуміти, що даний процес є довготривалим та відповідальним та безперервним. Система мотивації ТОВ «Арітейл» повинна оновлюватися у відповідності до змін потреб трудового колективу. На рис. 3.1 наведемо пропонований процес проектування системи мотивації персоналу магазинів у ТОВ «Арітейл»



**Рис. 3.1. Пропонований процес проектування системи мотивації персоналу магазинів ТОВ «Арітейл».**

Джерело: складено автором

В останні роки американські компанії розширили систему Pay for Results (PFR), яка дозволяє використовувати будь-який спосіб оплати, якщо винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових відмінностей у їх роботі. Це виражається в системах гнучкої заробітної плати, змінної заробітної плати тощо.

Гнучкі системи оплати праці включають:

1. Комісії. Суть цієї системи полягає в тому, що працівник (особливо у випадку торгових підприємств) отримує певний відсоток від суми, яку йому виплачують клієнти, які купують у нього товари. Комісії можуть використовуватися як з базовою зарплатою, так і незалежно від неї.

2. Грошові платежі для досягнення цілей (використовуються приблизно 61% американського бізнесу). Ці виплати є кредитоспроможними і здійснюються, якщо працівник відповідає певним заздалегідь визначеним критеріям.

3. Спеціальні індивідуальні премії як визнання вартості працівника. Деякі з нефінансових винагород, поширених у провідних корпораціях США, включають:

1. Пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата відпусток, тимчасова непрацездатність, перерви на обід та відпочинок, декретна відпустка). Крім того, працівникам надається можливість користуватися гнучким робочим часом та «банком вихідних». Банк неробочих днів складається з норми відпусток та розумної кількості відпусток, які працівник може використати по своєму.

2. Матеріальні нефінансові винагороди: подарунки працівникам з нагоди свят, днів народжень або як символ важливості працівника для послуги; сплата медичного страхування; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії.

3. Загальнофірмові заходи або великі заходи, на які працівники можуть запросити членів сім'ї; платні центральні обіди або фуршети після роботи; виїзд до міста, екскурсії, оплачені компанією.

4. Винагорода у зв'язку зі зміною роботи, тобто всі заходи, що призводять до змін у технічному оснащенні робочого місця та його ергономіці (замовлення власного кабінету, найм секретаря, надання додаткової оргтехніки та службового автомобіля тощо).

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати різні групи методів корпоративного управління. Використання суто матеріальних спонукань не дозволяє мобілізувати творчу діяльність співробітників для досягнення цілей організації.

Щоб досягти максимальної ефективності, необхідно використовувати нематеріальну мотивацію. Сьогодні, зважаючи на обмежені фінансові ресурси національних компаній, коли важко отримати високу заробітну плату, особливу увагу можна приділити нетиповим методам стимулювання, які створюють гнучку систему мотивації для працівників та ефективно поєднують стандарти та нестандартні заохочення. Щоб зберегти основні стимули, необхідно стежити за культурними, психологічними та психологічними характеристиками співробітників, щоб знайти найбільш ефективний мотиваційний метод в компанії. В Україні, яка має людський та інтелектуальний потенціал, важливо перейти на методи управління людськими ресурсами з метою підвищення моральної мотивації працівників.

### **3.2. Поліпшення нематеріального заохочення персоналу**

В системі управління персоналом організації домінуюче місце займає механізм мотивації її працівників. Без сумніву, грамотно розроблена та вчасно впроваджена система мотивації персоналу сприяє активізації можливостей та трудового потенціалу кожного працівника через призму задоволення перш за все його власних потреб. В рамках всієї організації мотивація суттєво впливає на зменшення плинності персоналу, його закріплення, а також підвищення показників результативності та ефективності [21].

Для сучасної людини має великий сенс, щоб робота давала простір і для професійного, і для творчого вираження. Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії.

Нематеріальна мотивація — це комплекс не тільки грошових стимулів. Ці заохочення створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного робітника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації.

Методи нематеріальної мотивації потребують залучення всієї керівної ланки підприємства. Хоча програма нематеріальної мотивації персоналу виливається у

певні витрати для підприємства, в сукупності вони дають набагато більший ефект, ніж витрати на виплату грошових премій. Додатковий фактор успіху — підбір персоналу з внутрішньою самомотивацією. Енергійні, активні та ініціативні працівники — запорука успіху. Тому грамотно побудована система стимулювання персоналу є найважливішим завданням кадрової політики. Нематеріальні способи мотивації не передбачають створення статичної, універсальної моделі. Нематеріальні методи мотивації повинні бути зрозумілими та робочими для всіх. Найефективніше працює регулярне налагодження фітбеку від команди. Великим плюсом в команді буде прогресивний HR-фахівець з досвід створення успішних команд.

Мій досвід роботи з персоналом показує, що методи нематеріальної мотивації допомагають ефективніше вплинути на залучення персоналу в роботу та підвищити працездатність людей.

У цій кваліфікаційній роботі, я хочу запропонувати приклади нематеріальної мотивації персоналу та методи її впровадження.

Для того, щоб сформувати ефективну систему нематеріальної мотивації необхідно врахувати ті характеристики роботи, які впливають на рівень мотивації персоналу.

Відповідно до результатів опитування пропоную застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Офіційне визнання заслуг.
3. Покращення умов праці.
4. Створення можливостей для професійного навчання працівників.
5. Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
6. Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
7. Корпоративна культура.

Частина з них уже використовуються на підприємстві. Тому розглянемо лише ті, які є новими або потребують вдосконалення.

1. Персональна публічна похвала або система заохочень за результатами досягнення встановлених показників.

Один із найкращих методів збільшити ентузіазм працівників у роботі - це похвала та підтвердження досягнень робітників. Створення івент-план для окремих відділів і магазинів, який регулюватиме життя всередині фірми і допоможе визначити кращих співробітників конкретних відділів і магазинів.

Сем Волтон, засновник мереж магазинів "Wal-Mart" стверджував, що кілька щирих слів похвали, вчасно сказаних робітникам, здатні принести керівнику великий статок. Коли ви висловлюєте подяку працівникам за хорошу роботу або досягнення, ви показуєте, що цінуєте все, що вони роблять для компанії. Не випадково на сайтах багатьох міжнародних корпорацій є розділ із найкращими працівниками року, де можна побачити їхні досягнення. Таким чином компанії мотивують робітників працювати з більшою віддачею та добиватися ще кращих результатів. Якщо керівник не висловлює подяку підлеглим за їхні успіхи і не відзначає їх досягнення, то працівники починають думати, що їхні зусилля та внесок у розвиток компанії просто не помічають. Таким чином, керівник поступово знищує у персоналу будь-яке бажання працювати. Те, що працівники почувуються недооціненими і вважають, що керівництво не помічає, скільки вони роблять для компанії, дуже часто стає причиною звільнення. Пам'ятайте, що ви можете втратити розумних робітників, якщо не будете показувати їм, що помічаєте і цінуєте досягнуті ними результати [37].

## 2. Навчальні програми для співробітників.

Спробувати створити фокус-групу із представників всіх департаментів для створення різних мотиваційних програм розвитку для працівників компанії. Для багатьох людей дуже важливо розвивати та вдосконалювати свої професійні навички, а також рости як спеціаліст у своїй галузі. І якщо компанія надасть своїм співробітникам таку можливість, то вони з радістю будуть застосовувати свої знання та вміння для досягнення значних результатів роботи та реалізації мети компанії. Крім того, чим краще працівник знає всі нюанси своєї роботи, тим більше він впевнений і успішний на своїй посаді. І тим легше йому контролювати справи у своїй галузі та досягати потрібних результатів. Отож, створення системи навчання персоналу в компанії – це не тільки інструмент підвищення мотивації працівників, а також і необхідна умова для успішного розвитку компанії.

### 3. Корпоративна культура.

Корпоративну культуру можна порівняти з фундаментом, на якому будується ставлення працівників до їхньої компанії. Вона багато в чому визначає, як команда взаємодіє один з одним. Можна працювати з корпоративною культурою, вводити нові традиції або створювати заходи, які підвищуватимуть бойовий дух працівників та їхнє бажання працювати. Наприклад, можна регулярно проводити з працівниками спільні координації, на яких можна обговорювати успіхи персоналу та визначати мету на найближче майбутнє. Це може значно згуртувати колектив, а також сконцентрувати увагу працівників на цілях компанії.

Джек Уелч, працюючи в General Electric, запровадив традицію у різний спосіб святкувати будь-які досягнення і перемоги працівників. Він пропонував робітникам вітати один одного, коли вони успішно виконували робоче завдання, і радив менеджерам організовувати корпоративи або спільні виїзди, якщо досягнення підлеглих було особливо значущим.

#### 3.3. Удосконалення системи матеріального заохочення персоналу

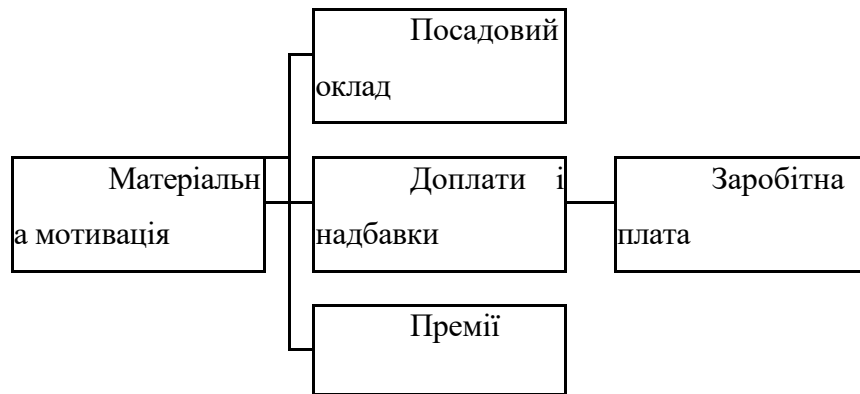
Теоретико-практичний інструментарій мотивації співробітників був розроблений давно. Однак постійні та швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компаній, а також у стилях поведінки людей вимагають абсолютно нових підходів до прийняття рішень у сфері мотивації. Зокрема, вплив пандемії COVID-19 та військових дій, руйнування значної частини магазинів та транспортно-логістичної інфраструктури призвели до переходу до форми соціального дистанціювання між роботодавцями та працівниками.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб працівників. Заробітній платі, як основній формі доходу найманих робітників, належить провідна роль у матеріальній мотивації. Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації до праці [1].

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які

спонукають працівника до активних дій та призводять до досягнення власних цілей та цілей організації. До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної платні, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми виплат.

На рис. 3.2. розглянемо структуру системи матеріальної мотивації керуючого магазину на ТОВ «Арітейл»



**Рис. 3.2. Структура проекту системи мотивації керуючих магазину**

Джерело: складено автором

На рис. 3.3. розглянемо структуру системи матеріальної мотивації продавців магазинів на ТОВ «Арітейл»



**Рис. 3.2. Структура проекту системи мотивації продавців магазину**

Джерело: складено автором

Види матеріальної мотивації персоналу магазинів які застосовуються у ТОВ

«Арітейл» для продавців і керуючих магазинами.

До методів матеріального стимулювання можна віднести будь-який прояв фінансового заохочення співробітника, а також штрафи за невиконання поставлених задач.

Матеріальні методи мотивації

- підвищення заробітної плати;
- премії;
- надбавки;
- грошові бонуси за виконання КРІ для керуючих;
- соцпакет;
- знижки на послуги / продукти компанії;
- грошова винагорода за перемогу в конкурсах

Для керуючих додатково використовується матеріальна мотивація у вигляді премії за виконання плану товарообігу у розмірі 0,2% від плану магазину.

Премія КРІ для керуючих.

Премія КРІ – доплата нараховуються з дати закриття випробного терміну, пропорційно відпрацьованим дням.

Ключові показники ефективності керуючих магазинами:

- Виконання норми товарних втрат;
- Плинність рядового персоналу не нижче встановленої норми в міс.;
- Дотримання правил трудового розпорядку, виконання погоджених процедур взаємодії зі службами офісу (товарний відділ, касова дисципліна, збереження ТМЦ).

КРІ керуючого відображений у додатку Е. Премія за стаж та лояльність.

Премія за стаж -додаткова виплата за лояльність та безперервну роботу у компанії.

Премія нараховується щомісячно при відпрацюванні повних місяців з дати прийому в компанію.

Провівши опитування працівників магазинів а саме керуючих і продавців

мною було визначено що 38,9% працівників не задоволені системою мотивації, 11,1% задоволені, і 50% утримались від відповіді.

Тому я пропоную керівництву та відділу управління персоналом для продавців запровадити систему мотивації у вигляді KPI.

KPI — це ключові показники ефективності окремих працівників. Для продавців можна розробити KPI за такими критеріями — виторг, середній чек, продажі в штуках, частка продажів високомаржинальних позицій та додаткових послуг. Тобто розробити систему критеріїв, ставити підлеглим завдання, встановлюєте терміни і потім оцінюєте результат.

Водночас завдання, які ставляться перед персоналом мають бути чіткими, послідовними, вимірними і реалістичними. Наприклад, план продажу у штуках на одного продавця 10 тис. штук, відсоток від плану товарообігу. Дотримання правил трудового розпорядку, виконання погоджених процедур взаємодії зі службами офісу (касова дисципліна, збереження ТМЦ). Потім потрібно встановити розмір премії, проінформувати працівників і в кінці місяця перевірити, що у них вийшло. Якщо все зробити правильно, після впровадження оцінки ефективності співробітників ви зможете:

1. Скласти реальну картину щодо продуктивності роботи;
2. Оцінити виконання окремих завдань;
3. Побачити, як кожен показник впливає на прибуток;
4. Створити справедливу та прозору систему оплати праці;
5. Мотивувати команду на досягнення запланованих результатів бізнесу.

Приклад впровадження KPI для продавців представлено у таблиці 3.1.

### Приклад впровадження КРІ

За звітний період	План	Факт	Значення КРІ
Об'єм продажу	150 000	150 000	100%
Кількість чеків	100	100	100%
Дотримання правил трудового розпорядку, виконання погоджених процедур взаємодії зі службами офісу (касова дисципліна, збереження ТМЦ).	100	100	100 %

Джерело: розроблено автором

У додатку 3 представлений приклад КРІ для продавців

Розробка КРІ – один з найсучасніших інструментів, орієнтований на досягнення довго- і короткострокових цілей компанії, який «мотивує на виконання посадових обов'язків» самого працівника і заснований на досягненні певних показників.

КРІ підтримують досягнення компанією своїх оперативних та стратегічних цілей. Вони мають велике значення для формування організаційної культури, орієнтованої на результати, оскільки забезпечують працівникам об'єктивний зворотний зв'язок щодо їх роботи, витрат та якості. КРІ - це також інструмент управлінського контролю, вони дозволяють швидко приймати рішення, планувати та визначати пріоритети дій та реагувати на виникаючі проблеми. Вони також підтримують процеси постійного вдосконалення та ефективного використання ресурсів, якими володіє організація.

### Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження сформовано пропозиції щодо удосконалення існуючої системи мотивації персоналу торговельного підприємства

та окреслено ключові напрямки врахування взаємозв'язку рівня винагород та продуктивності праці у майбутній перспективі.

Отже, висновки наступні:

1. В Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складники, що й в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати праці, підвищенню її стимулюючої ролі.

2. Для досягнення оптимального співвідношення сприйняття винагород та реального змісту виплат і компенсацій в межах системи мотивації персоналу необхідно забезпечити врахування сучасного бачення працівників та їх оцінки цінності виплат. Виходячи з усвідомлення недосконалості існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Арітейл» запропоновано певні корективи у неї з метою удосконалення, а саме оптимізувати систему преміювання (перегляд та доповнення умов нарахування преміальних виплат), впровадити застосування методів наставництва (зокрема оплачуваного) та робочих груп (результати роботи яких оплачуються згідно спільно досягнутого результату) для забезпечення підвищення продуктивності праці, впровадити загальні стратегічні та культурні зміни.

3. Окрім того окреслено, що для ефективного управління мотивацією використання лише матеріальних методів мотивації не є достатнім. Необхідно використовувати різні групи методів корпоративного управління, приклади ефективного застосування яких розглянуто з позицій закордонного досвіду. Обмеження матеріальних стимулів є неможливість мобілізувати творчу діяльність співробітників для досягнення цілей організації, а також економічні (фінансові) обмеження компаній. Зважаючи на це, особливу увагу можна приділити нетиповим методам стимулювання, які створюють гнучку систему мотивації для працівників та ефективно поєднують стандарти та нестандартні заохочення.

4. Запровадити для продавців систему мотивації у вигляді КРІ.

## ВИСНОВКИ

Отже, провівши дане дослідження приходимо до висновку, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин головним чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства є мотивований персонал, а матеріальне стимулювання залишається важливим чинником підвищення продуктивності праці.

В даний час суспільство інтенсивно розвивається і для того щоб залишатися конкурентоспроможною організацією на ринку праці необхідно постійно розвивати свої навички як особистісні, так і професійні. Якщо не приділяти увагу до знань та навичок співробітників, організація не зможе домогтися високих показників якості та прибутку.

На основі проведеної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження питань удосконалення мотивації працівників ТОВ «Арітейл».

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи системи мотивації персоналу: теорії та методи мотивації. Мотивацію працівників необхідно розглядати, як процес стимулювання працівників до підвищення якості та продуктивності праці, заснований на довгостроковій дії на поведінку працівників з метою розвитку їх трудового потенціалу. Вивченням теорій мотивації було встановлено, що потрібна як матеріальна, і нематеріальна мотивація. Головною рушійною силою, що впливає на мотивацію, є стимул, що є зовнішнім стимулом до дії, дія якого опосередкована психікою людини, її інтересами, почуттями та прагненнями. Розглянуті методи мотивації, засновані на теоріях підкріплення та постановки цілей та методи мотивації, засновані на принципах збагачення та залучення.

Охарактеризовано концептуальне бачення формування системи мотивації персоналу та сутнісного змісту поняття мотивації праці. Проаналізувавши поняття мотивації стає зрозуміло, що вона підвищує та спрямовує працівників до

підвищення продуктивності праці, а завдяки цьому – цілей організації. Тому кожна компанія повинна розробити таку мотиваційну систему, яка дозволить їй отримати найкращі результати. Сформоване бачення трактування мотивації у цифровому суспільстві, де так само як і раніше практичне втілення системи мотивації персоналу має будуватись на основі наявності взаємозв'язків організаційними та індивідуальними цілями працівників підприємства і розміром винагороди, що здатна забезпечити реалізацію цих потреб.

Сформульовано основні підходи до розуміння економічної сутності розрахунків з персоналом або системи оплати праці на підприємстві. Незважаючи на зміну умов та розвиток суспільства та економічних відносин, оплата праці все ще виступає основним джерелом доходів населення та забезпечення його добробуту. Проаналізовано структуру заробітної плати на сучасному етапі, та визначено, що її елементами системи оплати праці залишаються основна заробітна плата та її преміальна і додаткова частини. При цьому зміни стосуються лише способу реалізації цих елементів в системі оплати праці підприємства.

У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Арітейл» та його фінансово – економічну характеристику.

ТОВ «Арітейл» підприємство, яке вибране для аналізу у даній курсовій роботі, воно складається з міні маркетів біля дому «КОЛО». Цілями діяльності мережі мінімаркетів «КОЛО», є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Проведений аналіз основних показників ТОВ «Арітейл» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту, про це свідчить збільшення всіх показників діяльності підприємства та його чистого прибутку.

У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Арітейл».

Дослідження системи мотивації персоналу у ТОВ «Арітейл» виявило недосконалість засобів мотивації, що використовуються, хоча вони характерні

для типового торговельного підприємства. Матеріальна складова (заробітна плата та система премій і додаткових винагород) залишається основним чинником продуктивності.

Недосконалість існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Арітейл» вимагає впровадження коректив, що запропоновано здійснити через оптимізацію системи преміювання, застосування методів оплачуваного наставництва та економічно доцільних робочих груп для забезпечення підвищення продуктивності праці, впровадити загальні стратегічні та культурні зміни.

Визначено, що мотивація здатна задовольнити потреби людини завдяки праці. Оскільки одним з основних джерел підвищення прибутковості є те, що співробітники працюють ефективніше, незалежно від корпоративної стратегії, керівництво заохочуватиме працівників більш ефективно використовувати цей ресурс. Сучасна компанія, зокрема і ТОВ «Арітейл», повинна систематично розробляти та оновлювати свою кадрову політику. Важливо розуміти, що потрібно інвестувати в людські ресурси. Тільки тоді компанія буде правильно позиціонувати себе на ринку та розвиватися далі.

Також визначено, що до подальших напрямів розвитку системи мотивації варто враховувати потребу не обмежуватись лише матеріальною складовою, а переймати закордонний досвід та використовувати різні групи методів корпоративного управління. В першу чергу, вони повинні скасовувати обмеження матеріальних стимулів, що унеможливорює мобілізацію креативності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гайдученко С.О. Навчальне видання. Тексти лекцій мотивація персоналу. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова Харків – ХНУМГ – 2013, 110С.
2. Герасимчук, О.С. Порівняльний аналіз мотивації праці в Японії і США. Нова наука: Від ідеї до результату. 2016. № 4-1. С. 116-118.
3. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки А.В. Гольда Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. наук. ред. І.К. Бондар. – Київ, 2008. – Вип. 2 (33). – С. 94-97.
4. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України О. С.Кваша. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. №1 ст. 88.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с
8. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки Н. Г. Міценко, М. Т. Стецишин Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 268-271.
9. Литвинюк А.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/34682/menedzhment/teoriya\\_potreb\\_abrahama\\_maslou#380](https://stud.com.ua/34682/menedzhment/teoriya_potreb_abrahama_maslou#380)
10. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці

Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.  
Випуск 2

(61). 2021. с. 23-28.

11. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.

12. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.

13. Кедесь О. В. Чередниченко В. В., Матеріальна мотивація персоналу. Наука: теорія та практика. Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції 16-18 жовтня 2014 р. Черкаси – 2014 С. 291

14. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.

15. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. 2010. № 3 (7). С. 58–61

16. Основи менеджменту: навчальний посібник І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. – Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. – 479 с.

17. Окландер М.А. Жарська І.О. Поведінка споживача [Електронний ресурс].– Режим доступу:  
[https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya\\_kleytona\\_alderfera\\_erg](https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg)

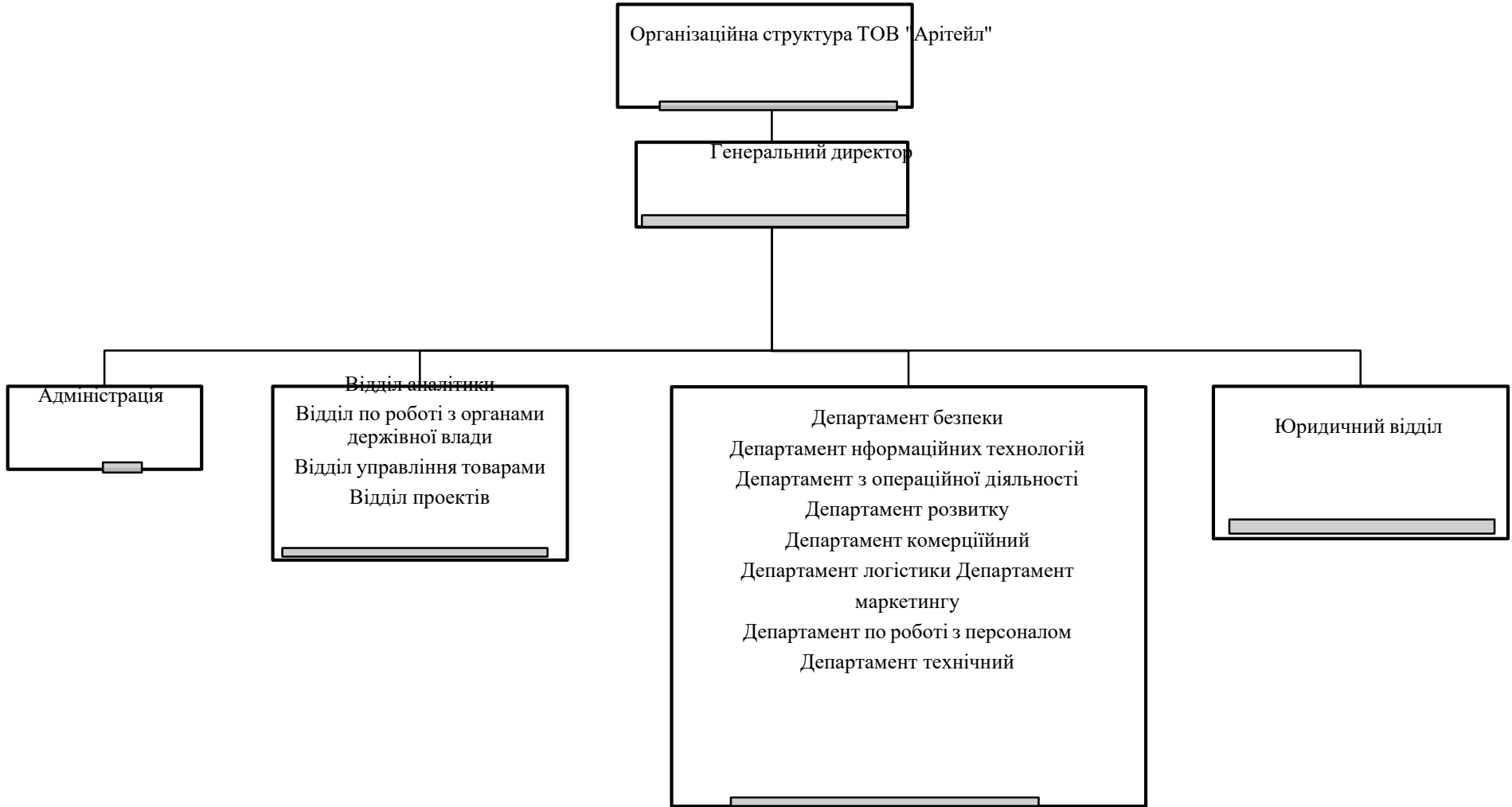
18. Мамалімова, Р.А .; Рабцевіч, А.А. Мотивація праці як метод підтримання трудової дисципліни: досвід Японії, США і Німеччини Вектори розвитку сучасної науки. 2015. № 1. С. 147-149

19. Прохоровська, С. Винагорода за працю в мотивації персоналу Світлана Прохоровська, Віктор Островерхов, Лариса Запорожан Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2017. – Вип. 22. - С.

- 92-97. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29287>
20. Гроші працівника : Ключові показники ефективності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://spe.org.ua/blog/groshi/kliuchovi-pokaznyky-efektyvnosti/>
21. Журнал Київського університету ринкових відносин Економіка. Бізнес-адміністрування. Право. № 1(1), 2016 с.245
22. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу. О. І. Андрусь [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084>
23. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2009. — 711с.
24. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>
25. Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 січня 2016 року). – Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2016. – 214 с
26. Менеджмент. Навчальний посібник за загальною редакцією доктора економічних наук професора Г.О. Дорошенко . [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pidru4niki.com/85070/menedzhment/menedzhment>
27. Мотивація персоналу 2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://library.if.ua/book/116/7761.html>

28. Основи менеджменту: навчальний посібник / І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. – Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. – 479 с
29. Проблеми економіки № 1 (47), 2021 Кифяк В. І., Тодоріко І. М.Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Ст. 73.
30. Різновиди мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
31. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 22 Частина 2 – 2018. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Ст. 69. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24338>
32. Наукове видання стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку , фінансів та права в Україні та світі. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції частина 1 (23 січня 2020 р.)
33. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності 2015 Випуск 2(12), Том 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf>
34. V Міжнародна науково-практична конференція (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький) Кошельок Г.В. Бабій О.М. Гуменюк В.А. Закордонний досвід мотивації персоналу. ст 76-77.
35. Boxall, P. F. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. Human Resource Management Journal. 2016. Vol. 6. № 3. Pp. 59–75.
36. ISSN(Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209Вчені записки Університету «КРОК»No2(54), 2019
37. Kaplan R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper. 2010.
38. Key Performance Indicators, KPI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>

39. Lengnick-Hall, C. A. Interactive human resource management and Strategic Planning. C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, 2018. Pp. 196.
40. Mescon M. Management. New York : Harper & Row 1988. 777 p.
41. Pietroń-Pyszczek A. Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów, Wydawnictwo Marina, Wrocław. 2021
42. PERFORMIA UKRAINE BLOG. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva>
43. Richard H. Euro Managers & Martians. H. Richard. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2020. 264 p.
44. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2019. № 2 (25). С. 175-184.
45. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. – 269 с.



## Додаток Б

<b>Актив</b>			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	4 074.00	8 721.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	6 503.00	15 133.00
накопичена амортизація	1002	2 429.00	6 411.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 480.00	5 053.00
Основні засоби:			
первісна вартість	1010	103 402.00	225 342.00
знос	1011	128 620.00	288 793.00
знос	1012	25 218.00	63 451.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	108 957.00	239 116.00
II. Оборотні активи	1100	47 384.00	106 334.00
Запаси:			
у тому числі готова продукція	1103	46 398.00	104 424.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 455.00	25 341.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	20.00	340.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27 092.00	68 367.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 924.00	9 544.00
Витрати майбутніх періодів	1170	45.00	42.00
Інші оборотні активи	1190	671.00	745.00
Усього за розділом II	1195	94 593.00	210 714.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	203 550.00	449 831.00

## **Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	3.00	3.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-46 932.00	-129 637.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-46 928.00	-129 634.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	149 984.00	191.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	88 489.00	202 084.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 676.00	5 948.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	1 011.00	1 817.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 754.00	7 194.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 563.00	362 229.00
Усього за розділом III	1695	100 495.00	579 273.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	203 550.00	449 831.00

### Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 206 614.00	594 982.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	851 435.00	424 898.00
Інші операційні доходи	2120	7 597.00	2 606.00
Інші операційні витрати	2180	444 539.00	197 246.00
Інші доходи	2240	12.00	108.00
Інші витрати	2270	954.00	98.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 214 224.00	597 697.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 296 929.00	622 242.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-82 705.00	-24 545.00
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-82 705.00	-24 545.00

## Додаток В

Фінансова звітність за 2021 рік					
Актив				Дата звіту	06.04.2022
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Період	2021 рік, 12 міс
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 722.00	8 359.00	КАТОТТГ	UA8000000 0000719633
первісна вартість	1001	15 134.00	16 257.00	Кількість працівників	1217
накопичена амортизація	1002	6 412.00	7 898.00		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 053.00	2 001.00		
Основні засоби	1010	225 342.00	240 479.00		
первісна вартість	1011	288 794.00	350 855.00		
знос	1012	63 452.00	110 376.00		
Усього за розділом I	1095	239 117.00	250 839.00		
II. Оборотні активи Запаси	1100	106 334.00	133 964.00		
Виробничі запаси	1101	1 090.00	2 528.00		
Товари	1104	105 244.00	131 436.00		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 341.00	35 029.00		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 207.00	12 593.00		
з бюджетом	1135	341.00	1.00		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56 160.00	66 561.00		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 544.00	11 713.00		
Готівка	1166	3 406.00	3 902.00		
Рахунки в банках	1167	6 135.00	3 781.00		
Витрати майбутніх періодів	1170	42.00	44.00		
Інші оборотні активи	1190	745.00	1 674.00		
Усього за розділом II	1195	210 714.00	261 579.00		
Баланс	1300	449 831.00	512 418.00		

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4.00	8 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-129 638.00	-250 945.00
Усього за розділом I	1495	-129 634.00	-242 945.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	202 084.00	286 736.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 948.00	14 366.00
розрахунками зі страхування	1625	1 817.00	1 236.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 195.00	6 265.00
Поточні забезпечення	1660	192.00	7 770.00
Інші поточні зобов'язання	1690	362 229.00	438 990.00
Усього за розділом III	1695	579 465.00	755 363.00
Баланс	1900	449 831.00	512 418.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

<b>Фінансові результати</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 049 344.00	1 206 615.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 449 156.00	851 436.00
Валовий: прибуток	2090	600 188.00	355 179.00
Інші операційні доходи	2120	13 619.00	7 610.00
Адміністративні витрати	2130	95 854.00	68 799.00
Витрати на збут	2150	576 766.00	348 694.00
Інші операційні витрати	2180	51 069.00	27 047.00
збиток	2195	109 882.00	81 751.00
Інші витрати	2270	11 425.00	955.00
збиток	2295	121 307.00	82 706.00
збиток	2355	121 307.00	82 706.00

**Сукупний дохід**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-121 307.00	-82 706.00

**Елементи операційних витрат**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	50 642.00	28 834.00
Витрати на оплату праці	2505	186 143.00	112 357.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	37 237.00	24 820.00
Амортизація	2515	65 476.00	42 314.00
Інші операційні витрати	2520	383 747.00	237 768.00
Разом	2550	723 245.00	446 093.00

Фінансова звітність за 2022 рік					
Актив				Дата звіту	01.03.2023
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Період	2022 рік, 12 міс
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 359.00	5 500.00	КАТОТ ТГ	UA8000000000 0719633
первісна вартість	1001	16 257.00	15 198.00	Кількість працівників	940
накопичена амортизація	1002	7 898.00	9 698.00		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 001.00	4 157.00		
Основні засоби	1010	240 479.00	186 650.00		
первісна вартість	1011	350 855.00	347 317.00		
знос	1012	110 376.00	160 667.00		
Усього за розділом I	1095	250 839.00	196 307.00		
II. Оборотні активи Запаси	1100	133 964.00	160 472.00		
Виробничі запаси	1101	2 528.00	3 239.00		
Товари	1104	131 436.00	157 233.00		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 029.00	28 775.00		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 593.00	10 833.00		
з бюджетом	1135	1.00			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66 561.00	100 997.00		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 713.00	17 963.00		
Готівка	1166	3 902.00	5 072.00		
Рахунки в банках	1167	3 781.00	3 929.00		
Витрати майбутніх періодів	1170	44.00	177.00		
Інші оборотні активи	1190	1 674.00	611.00		
Усього за розділом II	1195	261 579.00	319 828.00		
Баланс	1300	512 418.00	516 135.00		

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 000.00	8 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-250 945.00	-201 910.00
Усього за розділом I	1495	-242 945.00	-193 910.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	286 736.00	236 208.00
розрахунками з бюджетом	1620	14 366.00	30 367.00
розрахунками зі страхування	1625	1 236.00	1 124.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 265.00	3 656.00
Поточні забезпечення	1660	7 770.00	2 803.00
Інші поточні зобов'язання	1690	438 990.00	435 887.00
Усього за розділом III	1695	755 363.00	710 045.00
Баланс	1900	512 418.00	516 135.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

<b>Фінансові результати</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 854 906.00	2 049 344.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 328 260.00	1 449 156.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	526 646.00	600 188.00
збиток	2095	0.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	29 128.00	13 619.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	82 571.00	95 854.00
Витрати на збут	2150	358 033.00	576 766.00
Інші операційні витрати	2180	52 204.00	51 069.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	62 966.00	
збиток	2195	109 882.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	417.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	

Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	0.00	
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	14 348.00	11 425.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	49 035.00	
збиток	2295	0.00	121 307.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	49 035.00	
збиток	2355	0.00	121 307.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	49 035.00	-121 307.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	51 039.00	50 642.00
Витрати на оплату праці	2505	84 720.00	186 143.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 596.00	37 237.00
Амортизація	2515	63 258.00	65 476.00
Інші операційні витрати	2520	275 196.00	383 747.00
Разом	2550	492 809.00	723 245.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

Фінансова звітність за 2023 рік					
Актив				Дата звіту	27.02.2024
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Період	2023 рік, 12 міс
I. Необоротні активи	1000	5 513.00	3 894.00	Бухгалтер	БЕРШАДСЬКА ПРИНА МИКОЛАЇВНА
Нематеріальні активи					
первісна вартість	1001	14 893.00	15 428.00	КАТОТТГ	UA80000000000719 633
накопичена амортизація	1002	9 380.00	11 534.00	Кількість працівників	933
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 438.00	2 402.00		
Основні засоби	1010	189 573.00	247 775.00		
первісна вартість	1011	350 327.00	462 655.00		
знос	1012	160 754.00	214 880.00		
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00			
первісна вартість	1016	0.00			
знос	1017	0.00			
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00			
первісна вартість	1021	0.00			
накопичена амортизація	1022	0.00			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00			

інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	196 524.00	254 071.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	159 053.00	163 209.00
Виробничі запаси	1101	3 193.00	3 097.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	155 860.00	159 855.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 677.00	29 994.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 833.00	12 099.00
з бюджетом	1135	0.00	

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	99 128.00	23 838.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 972.00	26 505.00
Готівка	1166	5 081.00	7 726.00
Рахунки в банках	1167	3 929.00	17 228.00
Витрати майбутніх періодів	1170	219.00	189.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 217.00	7 576.00
Усього за розділом II	1195	319 099.00	263 410.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	119.00
Баланс	1300	515 623.00	517 600.00

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 000.00	8 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-205 257.00	-215 485.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-197 257.00	-207 485.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	11 401.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джерек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	11 401.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	235 076.00	336 304.00
розрахунками з бюджетом	1620	34 245.00	10 475.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 055.00	1 326.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 665.00	6 766.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 803.00	5 378.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	436 036.00	353 435.00
Усього за розділом III	1695	712 880.00	713 684.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	515 623.00	517 600.00

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 419 372.00	1 854 845.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 769 472.00	1 333 616.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	649 900.00	521 229.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	31 090.00	34 118.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	130 421.00	82 699.00
Витрати на збут	2150	466 373.00	358 357.00
Інші операційні витрати	2180	99 210.00	53 641.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		60 650.00
збиток	2195	15 014.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	5 965.00	0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	396.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	783.00	14 962.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		45 688.00
збиток	2295	10 228.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		45 688.00
збиток	2355	10 228.00	

**Сукупний дохід**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та	2465	-10 228.00	45 688.00

**Елементи операційних витрат**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	82 619.00	51 830.00
Витрати на оплату праці	2505	92 859.00	84 720.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 691.00	18 523.00
Амортизація	2515	63 894.00	63 240.00
Інші операційні витрати	2520	438 513.00	276 445.00
Разом	2550	696 576.00	494 758.00

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Е

1 блок		
Виконання норми товарних втрат		
110,10%		0,00%
100,10%	110,00%	50,00%
0,00%	100,00%	100,00%

Норма товарних втрат мережі (грн.)	7785
Факт товарних втрат мережі (грн.)	13086
<b>% виконання</b>	<b>168,09%</b>

2 блок		
Плинність рядового персоналу		
50%		0%
1%	49%	50%
	0%	100%

Кількість звільнених співробітників за міс. (в)	0
Кількість працівників згідно штатного розкладу	2
<b>% плинності</b>	<b>0,00%</b>

3 блок			Порушення у заповненні супровідних відомостей щодо інкасації, недокладання/перекладання при інкасації	ні
Дотримання правил трудового розпорядку, виконання погоджених процедур взаємодії зі службами офісу (товарний відділ, касова дисципліна, збереження ТМЦ)			Несвоєчасне зняття Z-звіту	ні
			Невідповідність залишку ДС, виявлена під час перевірки бухгалтером	ні
3		0%	Несвоєчасне відкриття/закриття магазину	ні
1	2	50%	Наявність більше 5 підтверджених фактів порушень зі сторони СБ	ні
	0	100%		

<b>кількість порушень</b>	<b>0</b>
---------------------------	----------

ППП керуючого магазином		Корнійчук Марія									
Магазин №		123									
№ показника	Найменування КПЕ	Од. вим.	формула розрахунку КПЕ	Оцінка	Питома вага (від максимально го рівня П	Діапазон преміювання				Виконання КРІ без пит. ваги	Виконання КРІ з пит. вагою
						Ціль мін.	Премія мін. %	Ціль макс.	Премія макс. %		

1	Дотримання товарних витрат у рамках затверджених норм	%	Співвідношення фактичного % витрат до планового. Оцінюються показники місяця, що	168,1%	20%	95	100%	100	100%	0%	0%
2	Плинність рядового персоналу не перевищує норму	%	Співвідношення кількості звільнених співробітників до загальної чисельності продавців (в т.ч. в період стажування)	0,0%	50%	49%	100%	0%	100%	100%	50%
3	Відсутність порушень правил трудового розпорядку	Факт	Дотримання правил трудового розпорядку, виконання погоджених процедур взаємодії зі службами офісу (товарний відділ, касова	0	30%	75	100%	100	100%	100%	30%
<b>Сума ваг</b>					<b>100%</b>	<b>Загальний % виконання ПЕД</b>					<b>80</b>
						Розмір заробітної плати, грн.:					
						Максимальний розмір змінної частини ПЕД, грн.					3000
						Фактичний розмір змінної частини ПЕД, грн.					2400
						<b>Разом до видачі, грн.:</b>					<b>2400</b>

Районний менеджер

Пугачова М.І.

## АНКЕТА

Дайте відповідь, будь ласка, на наступні питання, пов'язані з системою мотивації на нашому підприємстві, зазначивши, на Вашу думку, найбільш вірні відповіді.

Щирі відповіді на питання будуть сприяти підвищенню точності і адресності політики щодо управління персоналом.

1. Чи задоволені Ви своєю роботою? а) Так;  
б) Ні;  
в) Складно відповісти.
2. Чи отримуєте ви доплати за стаж роботи? а) Так;  
б) Ні;
3. Чи отримували ви компенсаційну винагороду за роботу у св<sup>я</sup>ткові дні, вихідний день?  
а) Так;  
б) Ні;
4. Чи отримували Ви компенсацію за роботу в умовах високих фізичних навантаженнях?  
а) Так;  
б) Ні;  
в) Складно відповісти.
5. Як Ви вважаєте, чи цінує Вашу роботу – керівник? а) Так;  
б) Ні;  
в) Складно відповісти.
6. Чи задоволені Ви своїм кар'єрним зростанням? а) Так;  
б) Ні;

в) Складно відповісти.

7. Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив? а)

Так;

б) Ні;

в) Складно відповісти.

8. Чи відповідає Вашим вимогам Ваша заробітня плата? а) Так;

б) Ні;

в) Складно відповісти.

9. Як Ви оцінюєте мотивацію співробітників у магазині в цілому? а)

Висока;

б) Низька;

в) Складно відповісти;

10. Чи проводяться з боку керівництва будь-які дії щодо підвищення мотивації співробітників?

а) Так, успішно; б) Так, без ефекту;

в) Це ніяк не проявляється.

11. Якщо проводяться, то які?

а) Підвищення заробітної плати;

б) Прив'язка зарплати до результатів праці; в) Поліпшення умов праці;

г) Заходи по згуртуванню колективу;

д) Створення можливості кар'єрного, професійного зростання; е) Надання більшої свободи і повноважень;

ж) Усна похвала, вручення грамот;

з) Інше (заохочення, соціальні програми та ін.).

12. Як Ви вважаєте чи будете ще на підприємстві працювати найближчі 5 років?

а) Так;

б) Ні;

в) Складно відповісти.

13. Чи відвідували Ви у минулому році тренінги? а) Так;

б) Ні.

14. Чи є на підприємстві підтримка ініціативи працівників? а) Так;

б) Ні;

в) Складно відповісти.

15. Чи є на підприємстві доступ до актуальної інформації? а) Так;

б) Ні;

в) Складно відповісти.

16. Чи були Ваші заслуги відзначені на публічних заходах? а) Так;

б) Ні.

17. Чи отримували Ви грамоти, подяки за останній рік? а) Так;

б) Ні.

18. Чи отримували Ви додаткові вихідні за високі результати праці? а)

Так;

б) Ні.

19. Чи маєте Ви гнучкий графі роботи? а) Так;

б) Ні.

20. Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу магазину? а)

Так;

б) Ні;

в) Складно відповісти.

21. Чи потрібно удосконалювати систему мотивації?

а) Так;

б) Ні;

в) Складно відповісти.

22. Які головні недоліки діючої системи мотивації у магазинах?

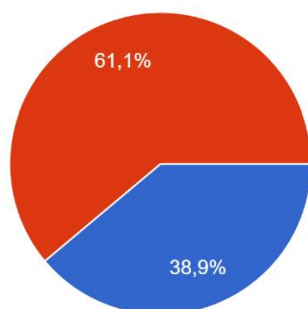
---

---

—

### Ваша посада

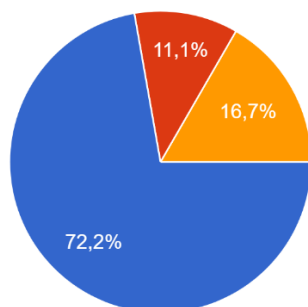
18 ответов



- Керуючий
- Продавець

### Чи задоволені Ви своєю роботою?

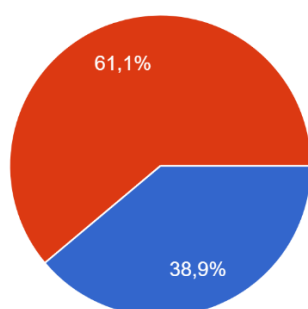
18 ответов



- Так
- Ні
- Складно відповісти.

### Чи отримуєте ви доплати за стаж роботи?

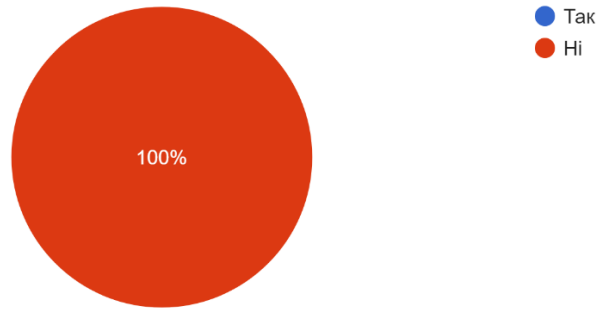
18 ответов



- Так
- Ні

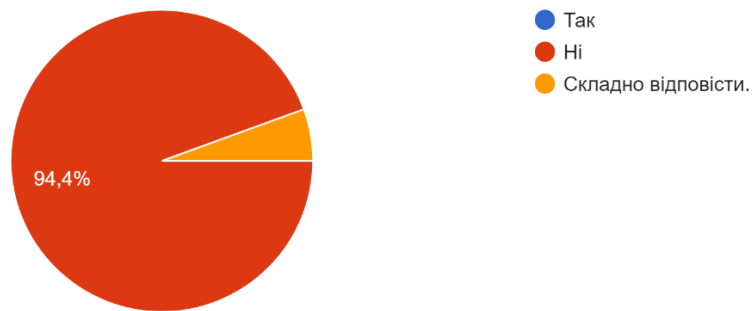
Чи отримували ви компенсаційну винагороду за роботу у святкові дні, вихідний день?

18 ответов



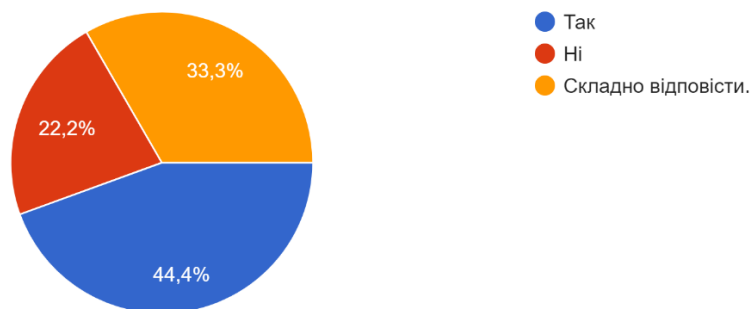
Чи отримували Ви компенсацію за роботу в умовах високих фізичних навантажень?

18 ответов



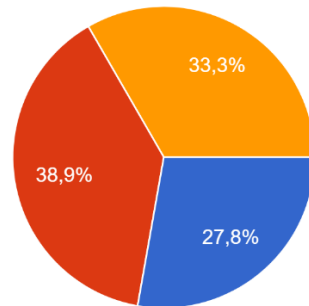
Як Ви вважаєте, чи цінує Вашу роботу – керівник?

18 ответов



Чи задоволені Ви своїм кар'єрним зростанням?

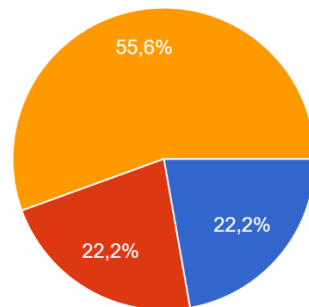
18 ответов



- Так
- Ні
- Складно відповісти.

Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?

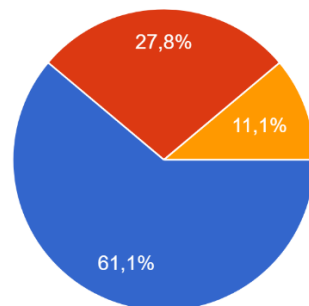
18 ответов



- Так
- Ні
- Складно відповісти.

Чи відповідає Вашим вимогам Ваша заробітня плата?

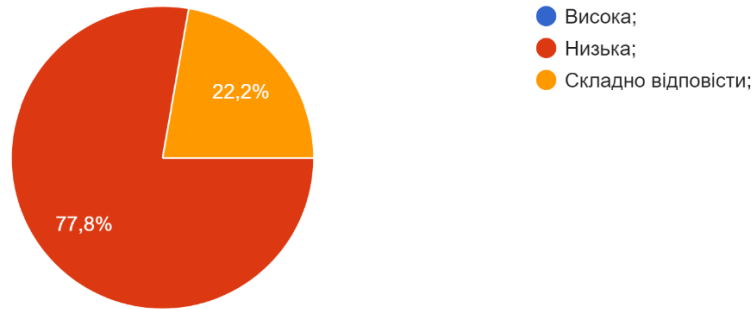
18 ответов



- Так
- Ні
- Складно відповісти.

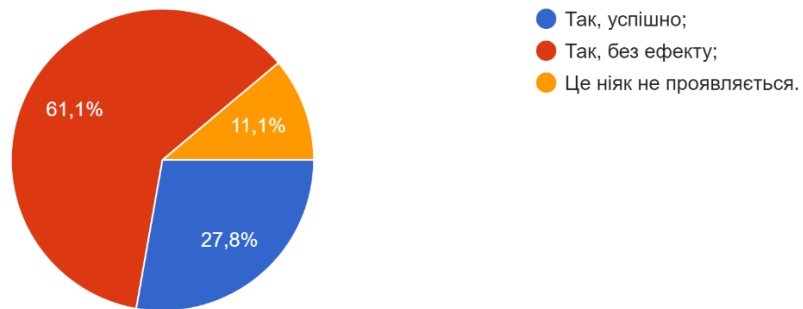
### Як Ви оцінюєте мотивацію співробітників у магазині в цілому?

18 ответов



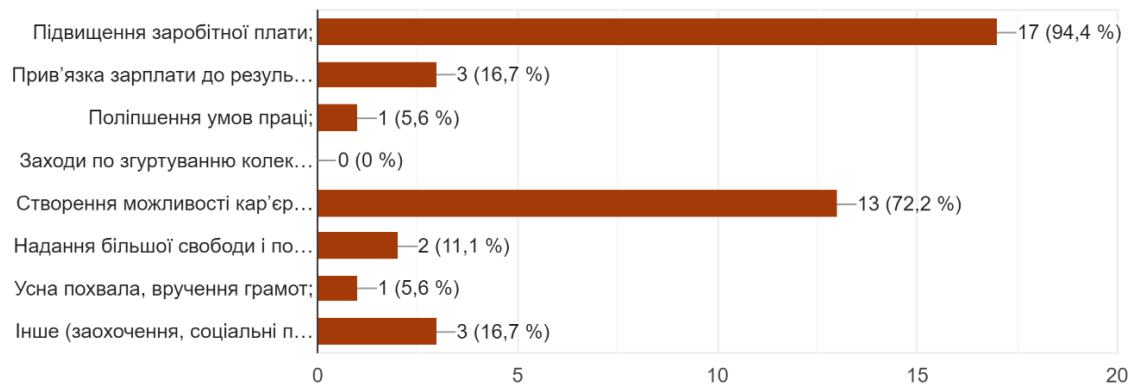
### Чи проводяться з боку керівництва будь-які дії щодо підвищення мотивації співробітників?

18 ответов



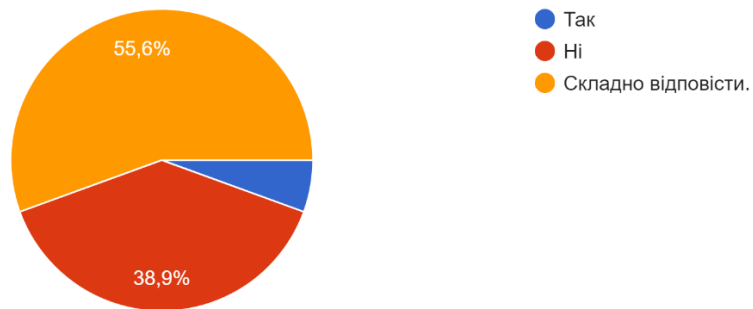
### Якщо проводяться, то які?

18 ответов



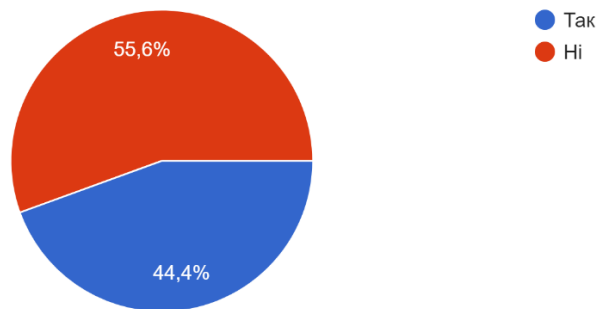
Як Ви вважаєте чи будете ще на підприємстві працювати найближчі 5 років?

18 ответов



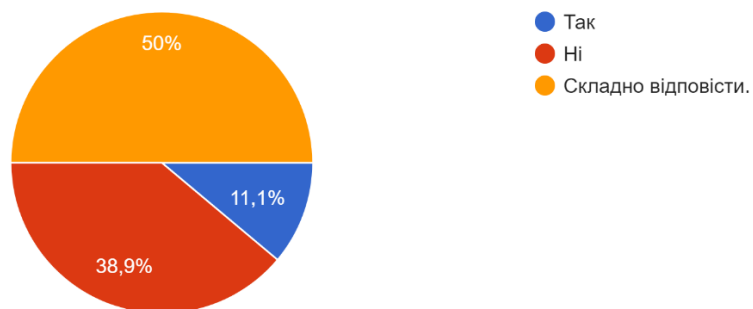
Чи відвідували Ви у минулому році тренінги?

18 ответов



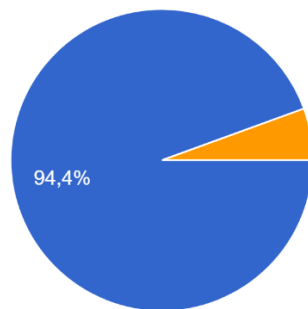
Чи є на підприємстві підтримка ініціативи працівників?

18 ответов



Чи є на підприємстві доступ до актуальної інформації?

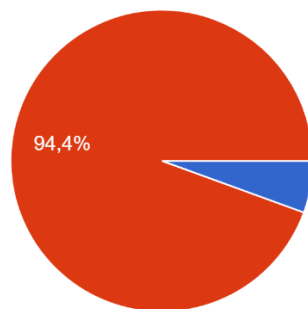
18 ответов



- Так
- Ні
- Складно відповісти.

Чи були Ваші заслуги відзначені на публічних заходах?

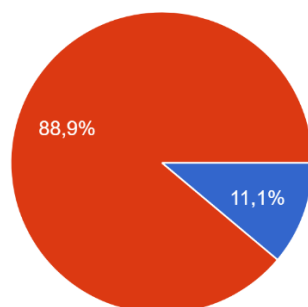
18 ответов



- Так
- Ні

Чи отримували Ви грамоти, подяки за останній рік?

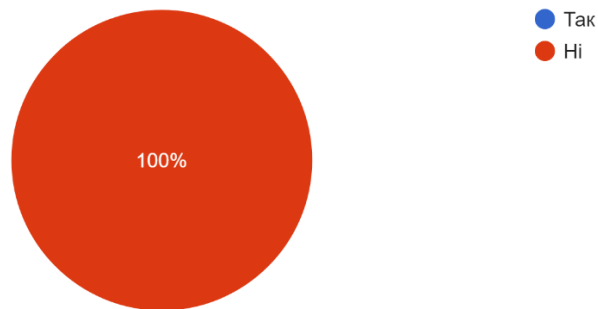
18 ответов



- Так
- Ні

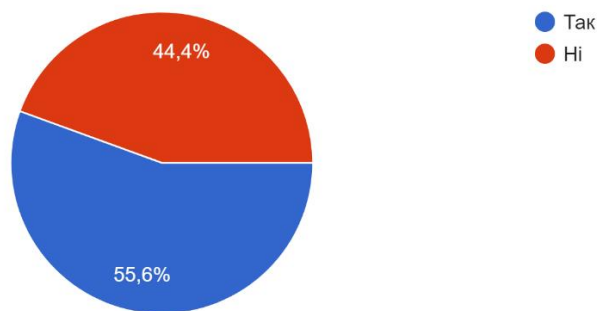
Чи отримували Ви додаткові вихідні за високі результати праці?

18 ответов



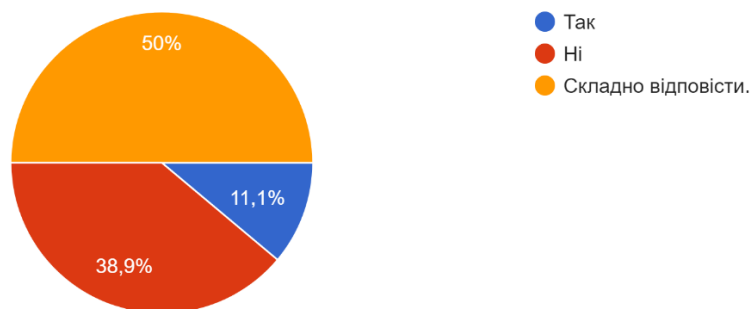
Чи маєте Ви гнучкий графік роботи?

18 ответов



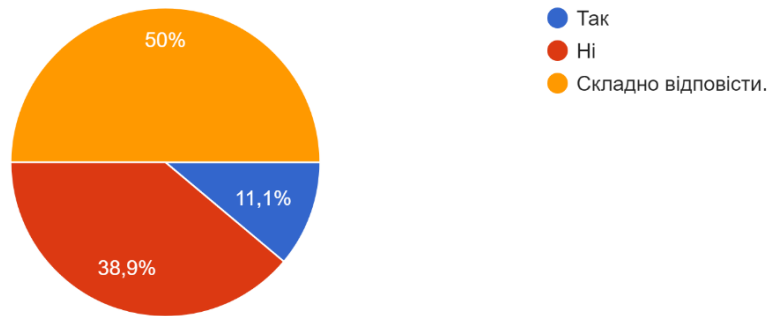
Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу магазину?

18 ответов



Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу магазину?

18 ответов



Чи потрібно удосконалювати систему мотивації?

18 ответов



Які головні недоліки діючої системи мотивації у магазинах? 18 ответов

Їх багато

Їх просто не має Просто не виконується Незнаю

Складно відповісти Ні яких

Мало мотиваційних програм які реально виконати, ставлять такі мотивації що їх не реально виконувати

КРІ потрібно прибрати пункт звільнення співробітників Мотивації аж такої не має

Багато задач які не можливо виконати

Та все потрібно удосконалювати. А яка є нормальна система мотивації, ніякої. Наприклад для керуючих, виконання плану магазину. А як керуючий може його виконати, якщо ви ставите такий план, що його просто не реально виконати. А якщо виконали то на наступний місяць на 100 тис.

більше. Все робиться тільки для того щоб люди звільнялися. Не має мотивації тільки демотивація. Кожен місяць запитуєте у персоналу пропозиції для покращення роботи, ми їх пишемо. Хоть один був використаний ,ні. Про що ще можна говорити.

Потрібно більше конкретних мотивацій а не просто слів Дуже мало мотивуючи чинників особливо для продавців

----

Не має заохочення працівників, раніше було більше цікавих мотивуючих систем Не знаю

1 блок		
Виконання норм плану		
110,10%		0,00%
100,10%	110,00%	50,00%
0,00%	100,00%	100,00%

2 блок		
Продажі штук		
50%		0%
1%	49%	50%
	0%	100%

3 блок			Порушення у заповненні супровідних відомостей щодо інкасації, недокладання/перекладання при інкасації	ні
Дотримання правил трудового розпорядку, виконання погоджених процедур взаємодії зі службами офісу (товарний відділ, касова дисципліна, збереження ТМЦ)			Несвоєчасне зняття З-звіту	ні
			Невідповідність залишку ДС, виявлена під час перевірки бухгалтером	ні
3		0%	Несвоєчасне відкриття/закриття магазину	ні
1	2	50%	Наявність більше 5 підтверджених фактів порушень зі сторони СБ	ні
	0	100%		

План на місяць грн.	700 000
Факт виконання	700 000
% виконання	100,00%

План штук місяць	10 000
Факт штук	10 00
% виконано	100,00%

кількість порушень	0
--------------------	---

ППП продавця											
Магазин №		1									
№ показник	Найменування КПЕ	Од. вим.	формула розрахунку КПЕ	Оцінка	Питома вага (від максимального рівня П (КПЕ) %)	Діапазон преміювання				Виконання КРІ без пит. ваги	Виконання КРІ з пит. вагою
						Ціль міл.	Премія міл. %	Ціль макс.	Премія макс. %		
1	Виконання норми плану на місяць	%	Співвідношення фактичного % виконання до планового. Оцінюються показники місяця, по передусь звітному	0,00%	20%	95	100%	100	100%	100%	20%
2	Продажі планових штук на одного продавця на місяць	%	Співвідношення кількості штук проданого товару до плану	0,00%	50%	49%	100%	0%	100%	100%	50%
3	Відсутність порушень правил трудового розпорядку	Факт	Дотримання правил трудового розпорядку, виконання погоджених процедур взаємодії зі службами офісу (товарний відділ, касова дисципліна, збереження ТМЦ)	0	30%	75	100%	100	100%	100%	30%
<b>Сума ваг</b>					<b>100%</b>	<b>Засадний % виконання ПЕД</b>					<b>100</b>
Розмір заробітної плати, грн.:											3000
Максимальний розмір змінної частини ПЕД, грн.											3000
Фактичний розмір змінної частини ПЕД, грн.											3000
<b>Разом до видачі, грн.:</b>											<b>3000</b>

Керуючий магазином