

**Міністерство освіти і науки України**  
**Університет митної справи та фінансів**  
**Факультет управління**  
**Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: Аналіз та вдосконалення мотиваційної системи в організації**

Виконав: здобувач вищої освіти групи М22-1зм  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Нехода Анастасія Євгеніївна

(прізвище та ініціали, підпис здобувача)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Пасічник Т.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та основні завдання мотиваційної системи підприємства .....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки результативності мотиваційної системи підприємства .....	13
1.3. Світовий досвід мотивації персоналу підприємства .....	20
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «Інтертоп Україна».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	28
2.2. Дослідження мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна» .....	33
2.3. Визначення впливу чинників на мотиваційну систему підприємства .....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ТОВ «Інтертоп Україна» .....	48
3.1. Напрямки покращення мотиваційної системи на підприємстві.....	48
3.2. Оцінка розроблених пропозицій щодо удосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна».....	54
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасна організація – це унікальний механізм, надійний та ефективний, функціонування якого у ринкових умовах залежить від злагодженості роботи всіх його елементів та систем. На думку фахівців з менеджменту, ефективність сучасної організації багато в чому визначається компетентністю співробітників, їх мотиваційним ставленням до роботи.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки є безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація співробітників на підвищення ефективності діяльності організації є, власне, головним завданням управління персоналом. Це говорить про те, що мотивація та стимулювання є невід'ємною частиною управлінської діяльності. Вони дозволяють повною мірою реалізувати індивідуальний підхід до співробітників та реалізувати особистий потенціал керівника та всіх інших співробітників для досягнення поточних та стратегічних цілей організації.

Актуальність проблеми не викликає сумнівів, оскільки сучасний рівень економічного розвитку, що характеризується глобалізацією економіки та проникненням інформаційних технологій у всі сфери виробництва, створив нову парадигму управління, яка виділяє людські ресурси як ключовий елемент та ресурс ефективної організації. Найбільш важливою частиною процесу управління людськими ресурсами в організації є мотивація та стимулювання їх праці.

Значний внесок у розвиток теорії мотивації, розробку й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Н.Л. Вачевська, О.П. Єлець, С.Л. Іванов, А.О. Климчук, А.М. Михайлов, К.В. Ковальська, О.А. Кравченко, Ю.В. Макогон, М.А. Капранов, Л.І. Телишевська, С.В. Харитоненко, Н.І. Решетник та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- визначити сутність та основні завдання мотиваційної системи підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінки результативності мотиваційної системи підприємства;
- дослідити світовий досвід мотивації персоналу підприємства;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити дослідження мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна»;
- визначити вплив чинників на мотиваційну систему підприємства;
- запропонувати напрямки покращення мотиваційної системи на підприємстві;
- оцінити розроблені пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна».

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процеси вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані бухгалтерської і статистичної звітності, результати анкетного обстеження експертів.

**Інформаційною базою** слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх досліджень та публікацій вітчизняних й закордонних видань, статистичні дані, періодичні видання, електронні джерела мережі Internet, а також документи досліджуваного підприємства.

При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх

і відносних величин.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у розкритті суті мотиваційної системи в організації та виявленні у процесі дослідження недоліків в управлінні мотивацією та оптимізація їх за допомогою запропонованих заходів.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Структуру кваліфікаційної роботи визначили мета і завдання. Робота обсягом \_\_\_\_\_ сторінок, складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел \_\_\_\_\_, та \_\_\_\_\_ додатків. Зібраний, згрупований і проаналізований матеріал використано для аналітично-розрахункових таблиць, побудови рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та основні завдання мотиваційної системи підприємства

Одним із найважливіших чинників ефективного функціонування сучасних підприємств в умовах ринкової економіки є наявність стабільного, висококваліфікованого і мотивованого персоналу, здатного вирішувати завдання будь-якого рівня складності і досягати поставлених цілей.

Проблеми мотивації праці персоналу завжди вважались актуальними в економічному розвитку, адже кожен з нас хоче працювати у нормальних умовах, отримувати якомога більшу заробітну платню, а працювати навпаки – менше. У силу цього постає завдання перед керівництвом – знайти такий компроміс між умовами роботи та оплатою праці, який задовольняв би робітників у цілому. Тому, аналіз сутності мотивації є важливим завданням та нагальною потребою як для керівництва, так і для науковців.

У сучасній науковій літературі економічна категорія «мотивація» кожним автором трактується по-різному. Таким чином, сучасний погляд на це поняття досить багатогранний. Основні визначення поняття «мотивації», які використовуються сучасними дослідниками у вітчизняній літературі, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація персоналу»

Джерело	Визначення поняття
1	2
Єлець О. П.	«...процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби» [12]
Колот А.М.	«...це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини» [21, с.39]
Гольда А. В.	«...система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання» [8, с.94]

## Продовження табл.1.1

1	2
Іванов С.Л.	«...це процес свідомого вибору людиною тієї чи іншої типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів» [15, с. 34]
Климчук А. О., Михайлов А. М.	«...спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації» [16, с.218]
Данюк В.М. та ін.	«...позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації» [41]
Польшина І.М.	«...це процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації» [34]
Сардак Е.В. Балабанова Л.В.	«...усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі» [37]
Письменна О.О.	«...зовнішня спонука економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки» [32, с.375]
Ануфрієв В.П.	«...процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій» [2, с.13]
Телишевська Л.І.	«...це діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності» [38, с.498]
Богиня Д.П.	«...це внутрішній стан людини, викликаний зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, що активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети» [6, с. 11]
Юрчук Н.П.	«...це процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей» [45, с. 67]
Чернишова А.В.	«... це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації» [43, с. 141]
Тимченко, І. П., Левіна, А. В.	«...це процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань у обраній ними роботі, який здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджений з цілями та завданнями підприємства, і водночас це комплекс заходів, застосовуваних з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників» [39, с. 84].

Джерело: систематизовано автором

Не зважаючи на те, що у сучасних авторів немає єдиного визначення поняття «мотивація праці» і кожен має своє бачення та трактування, всі визначення мають спільну рису – мотивація постає як спонукання людини до діяльності. Таким чином, під поняттям «мотивація» розуміється процес, спрямований на формування мотиву у працівника шляхом застосування різних видів стимулів, за допомогою яких досягаються цілі організації.

Метою будь-якого мотиваційного процесу є «формування та реалізація комплексу умов, що спонукають людину до трудової діяльності, спрямованої на досягнення мети з максимальним ефектом та віддачею» [25, с.334].

Якщо розглядати мотивацію як процес, то можна уявити її в вигляді шести основних послідовних стадій (рис.1.1).

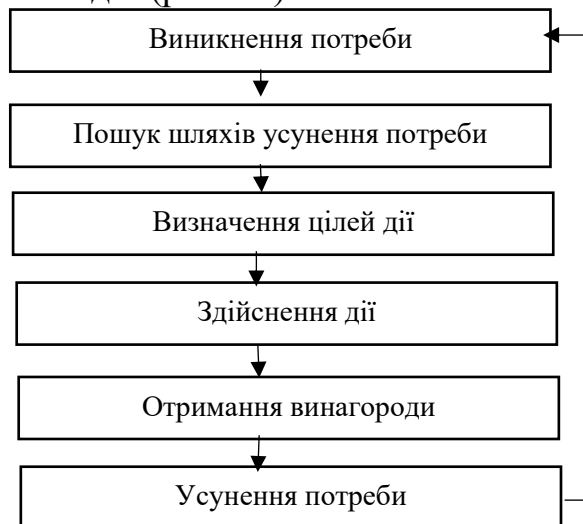


Рис.1.1. Мотиваційний процес

Джерело: складено автором на підставі [38, с.498]

Основними характеристиками мотиваційного процесу є його цілі, потреби та мотиви. Оскільки вони індивідуальні для кожної людини, то і для кожного співробітника вони не схожі один на одного. У зв'язку з цим кожен менеджер повинен вміти знаходити та використовувати мотиви своїх співробітників.

Мета - це «результат діяльності людини, якого він прагне у своїй роботі» [25, с.334]. Потреба - виникаючий під час життєдіяльності людини стан, при якому відчувається недостатність чогось, необхідність чогось для існування людини. У кожної людини цей стан проявляється по-різному, і кожен задовольняє свої потреби по-своєму. Потреби можуть виникати як усвідомлено, так і несвідомо. Але не всі потреби схильні до усвідомлення, внаслідок чого вони не можуть бути усунені. Найчастіше потреби можуть повторюватися, при цьому їх ступінь впливу на людину змінюватиметься.

У ході своєї трудової діяльності працівники організації прагнуть до задоволення своїх наявних потреб. Для більшості з них робота виступає як спосіб отримання грошей, за допомогою яких вони вже задовольняють наявні в них



потреби (оплата житла, одягу, харчування та ін.). Також робота впливає і на соціальний рівень людини у суспільстві, її розвиток та соціальний статус.

Значний вплив на мотиваційний процес кожної конкретної людини надає [25, с.335]:

- відмінність мотиваційних структур людей;
- рівень впливу тих самих стимулів;
- рівень впливу одних мотивів на інші.

Таким чином, ступінь задоволення потреб однієї людини може бути вищою, ніж в іншої, а, отже, і результат від їх досягнення різний [4]. Внаслідок чого при розгляді основних проблем трудової мотивації працівників організації потрібен облік наступних основних груп факторів, що впливають на неї:

1. Індивідуальні характеристики співробітників (стаття, вік, освіта, стаж тощо);
2. Характеристики виконуваної роботи (складність, відповідальність, самостійність тощо);
3. Характеристики ситуації (організаційний контекст, безпосереднє робоче оточення).

Таким чином, кожна людина має певну специфічну для нього структуру трудової мотивації, яка безпосередньо залежить від його індивідуальних особливостей, досвіду, характеру цінностей. Знання факторів мотивації персоналу є основним для кожного керівника, оскільки саме співвідношення внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації є основою для зіставлення інтересів співробітника та компанії та розробки системи його мотивації.

Відповідно до цих факторів виділяють зовнішню та внутрішню мотивацію (рис.1.2).

На відміну від внутрішньої зовнішня мотивація заснована на оплаті праці, соціальних гарантіях, перспективах кар'єрного зростання, похвалою керівництва та інше. Зовнішня мотивація дієвіша, але менш тривала [45, с.65].

Головна мета мотивації - створити умови, за яких співробітники хотітимуть виконати потрібні дії та досягти поставленої мети, отримавши при

цьому максимальний ефект [32, с.376]. Тобто, вони повинні не просто працювати, а працювати старанно, викладаючись повністю. Є й інші цілі мотивації: мінімізувати плинність кадрів, побудувати сильну команду, члени якої будуть лояльні до компанії; оптимізувати систему винагороди; підвищити цінність роботи у компанії в очах потенційних кандидатів, серед яких можуть бути цінні спеціалісти.

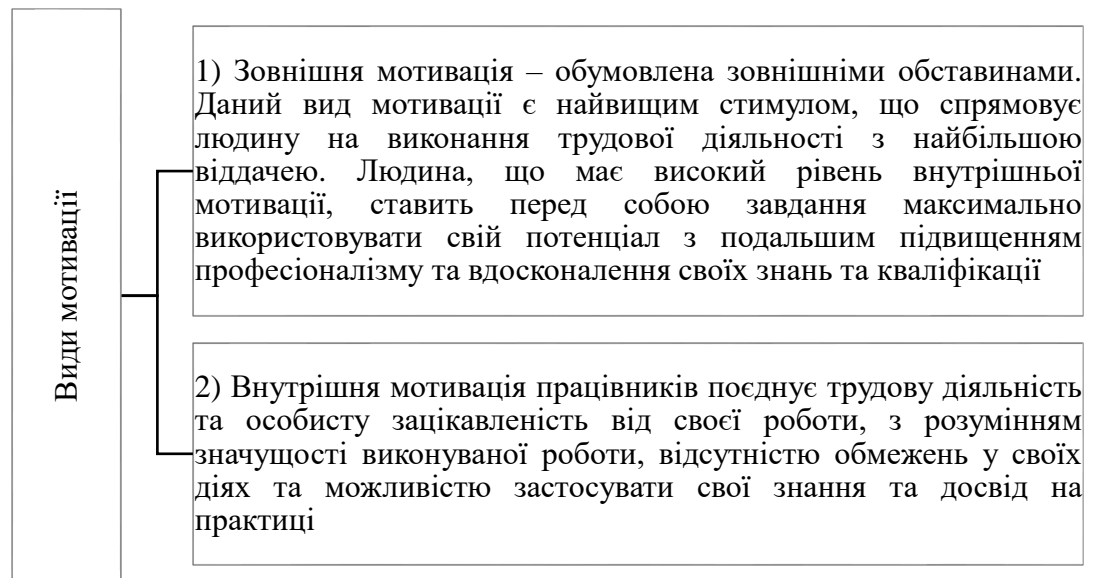


Рис.1.2. Види мотивації [45, с.65]

Основні завдання мотивації наведено на рис.1.3.

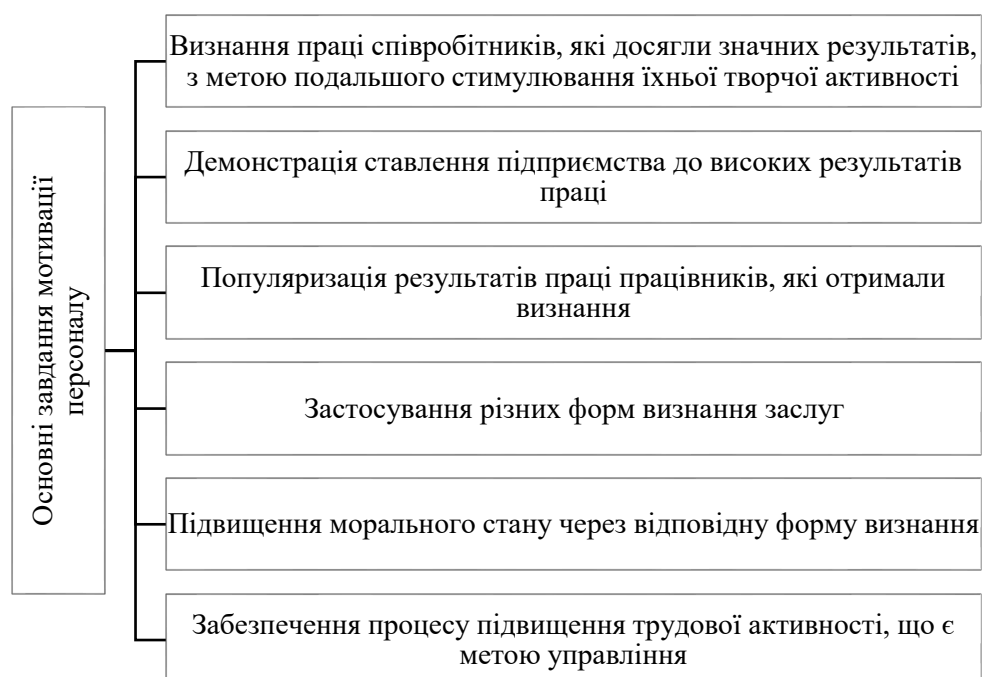


Рис.1.3. Основні завдання мотивації персоналу [25, с.335]:

Виділяють наступні функції мотивації праці (рис.1.4).

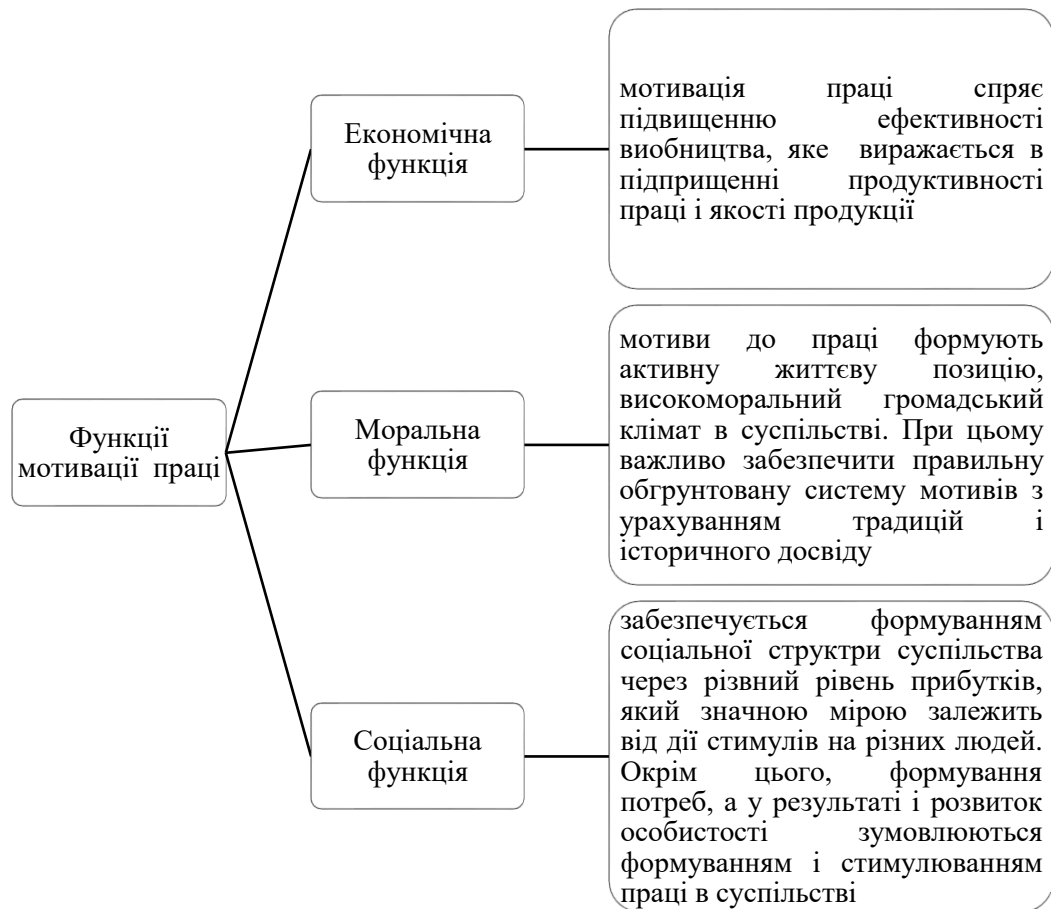


Рис.1.4. Функції мотивації праці персоналу [32, с.377]

Система мотивації персоналу слугує досягненню позитивного ефекту для всіх суб'єктів трудових відносин. Для роботодавця вона дозволяє оптимізувати економічні результати виробничої діяльності, які виражаються в збільшенні обсягів виручки, зниженні собівартості продукції, інтенсифікації збуту товарів і послуг, загальному підвищенні продуктивності праці. Для працівника вона проявляється в задоволенні актуальних для нього матеріальних, соціальних, психологічних та інших потреб. Ефективна система мотивації забезпечує адекватне співвідношення інтересів обох сторін, оскільки їх інтереси нерозривно пов'язані. Економічна ефективність організації визначається якістю і обсягом виконаних трудових функцій, які працівники підприємства погоджуються виконати в умовах впевненості в гарантованому володінні матеріальними, соціальними та іншими благами.

Традиційно методи мотивації прийнято розділяти на матеріальні і

нематеріальні (рис.1.5).

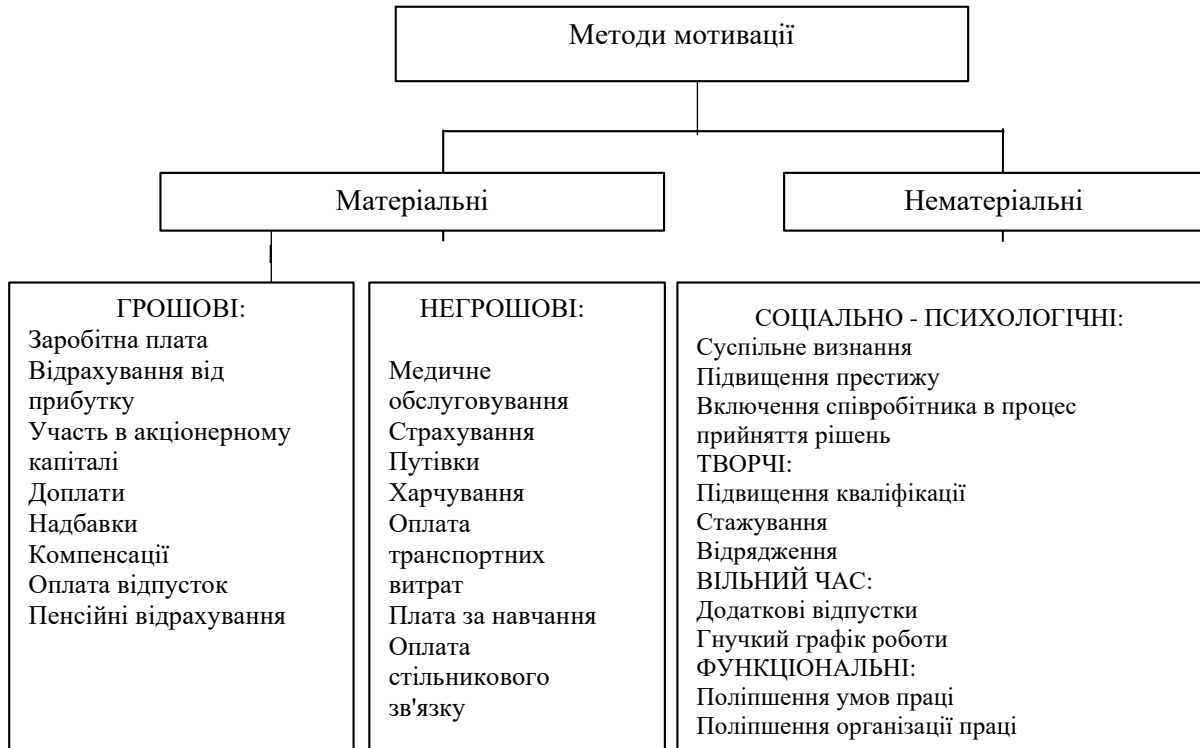


Рис.1.5. Методи мотивації праці персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [8, 12, 15, 32, 35]

Для підприємства завжди доцільно використовувати всі мотиваційні програми, наведені у табл.1.2, але задля ефективного стимулювання співробітників, і збільшення їх продуктивності праці рекомендується комплексне використання кількох програм залежно від поставлених цільових установок з мотивації.

Таблиця 1.2

Мотиваційні програми персоналу підприємства [40]

№	Мотиваційні програми співробітників	Зміст
1.	Бонуси	Разові виплати із прибутку підприємства
2.	Стимулювання вільного часу	Регулювання часу зайнятості
3.	Стимулювання, що регулює поведінку працівника	На основі висловлювання суспільного визнання
4.	Виділення додаткових коштів на стимулювання працівників	Організація харчування та оплата транспортних витрат
5.	Продаж товарів, що випускаються організацією або одержуються за бартером	Виділення коштів на знижку під час продажу цих товарів
6.	Стипендіальні програми	Виділення коштів на освіту
7.	Виділення коштів на медичні послуги	Програми медичного обслуговування
8.	Програма виплат з тимчасової непрацездатності	Покриття витрат з тимчасової непрацездатності
9.	Програми, пов'язані з вихованням та навчанням дітей	Виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного виховання дітей, онуків працівників підприємства

Слід зазначити, що різноманітність підходів у поєднанні зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів до праці дозволяє досягти найкращих результатів та створити умови для багаторічної зацікавленої, плідної роботи персоналу [40].

Отже, мотивація персоналу включає сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного індивіда. Це певний набір дій з боку керівника, спрямований на покращення працездатності працівників, а також засоби залучення кваліфікованих фахівців та їх утримання.

Мотивований співробітник отримує задоволення від роботи, до якої прив'язаний душею і тілом, і відчуває радість. Тому для керівника дуже важливо вибрати правильну систему мотивації щодо підлеглих, причому до кожного потрібний особливий підхід. Незалежно від посади, людина повинна відчувати, що не тільки вона дбає про результати компанії, але й дбає про неї. Турбота про своїх співробітників, створення для них сприятливих умов роботи істотно впливає на підвищення рівня їхньої прихильності і, як наслідок, позитивно відбивається на показниках і на стабільності діяльності будь-якої організації.

Поняття «мотивація» є дуже складним та важливим фактором, що впливає на продуктивність праці. Мотивація визначає основу потенціалу співробітників будь-якого підприємства та сукупність властивостей, які безпосередньо впливають на трудову діяльність. Очевидно, що існує зв'язок між мотивацією персоналу підприємства та результативністю роботи співробітників, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при побудові оптимальної системи мотивації праці

## **1.2. Методичні підходи до оцінки результативності мотиваційної системи підприємства**

Основний етап формування мотивації персоналу в сучасних виробничих системах полягає в оцінці рівня мотивації персоналу у компанії. Оцінка мотивації персоналу необхідна для того, щоб менеджер міг прийняти ефективне

рішення щодо мотивації і стимулювання персоналу організації.

Оцінка мотивації персоналу є складною методичною проблемою. Внаслідок цього багато вчених розробили низку різних теорій і методик з виявлення рівня мотивації у конкретній організації. Кожна з цих теорій говорить про те, що мотивація потребує ретельної перевірки. Вивчення методів оцінки мотивації персоналу та правильне використання їх в організації може допомогти керівництву компанії навчитися краще розуміти своїх підлеглих. Адже в цьому полягає грамотне управління людськими ресурсами.

Перш ніж починати оцінювати мотивацію персоналу, компанії необхідно відповісти собі на низку питань, наприклад, чим викликана потреба в цій процедурі, які цілі даної діагностики, чи спостерігається висока плинність персоналу в організації або в якомусь її підрозділі і так далі. Також варіантом гострої необхідності оцінювання рівня мотивації, полягає в появі будь-яких прихованих процесів у підрозділах організації (саботаж, слабка трудова активність, зниження показників продуктивності праці та ін.). Однак і в тому, і в іншому випадку дослідження рівня мотивації персоналу буде тільки одним, хоч і важливим етапом у виправленні системи управління кадрами.

Мотивацію персоналу прийнято вимірювати кількісними та якісними показниками. Кількісні показники – це такі показники, які мають у своєму складі певну дійсну кількість. Такими показниками прийнято вважати всі фінансові показники, деякі ринкові показники (наприклад, частка ринку, обсяг продажів і так далі) та ще показники, які характеризують ефективність бізнес-процесів та діяльність з навчання та розвитку організації (наприклад, продуктивність праці, виробничий цикл, час виконання замовлення, плинність персоналу, кількість працівників, які пройшли навчання та інші) [39, с.85].

В якості кількісних показників ефективності системи мотивації підприємства можна запропонувати показники, наведені в табл.1.3.

Якісні ж показники включають такі чинники: відносна конкурентна позиція організації, індекс задоволеності клієнтів, індекс задоволеності персоналу, командну роботу, рівень трудової та виконавчої дисципліни, якість і

своєчасність подання документів, дотримання стандартів і регламентів, виконання доручень керівника та багато інших.

Таблиця 1.3

## Кількісні показники ефективності системи мотивації підприємства

Найменування показника	Формула розрахунку	Пояснення
1	2	3
Зростання обсягу виробництва	$Z_{ov} = V2/V1$ Де V2 - обсяг виробництва за період після впровадження заходів; V1 - обсяги виробництва за період до впровадження заходів	Один із ключових показників ефективності системи мотивації. Зростання обсягу виробництва (реалізації продукції) є непрямим підтвердженням ефективності системи мотивації персоналу.
Рентабельність продаж	$R_p = ЧП/ЧД * 100\%$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; ЧП – чистий прибуток, грн	Рентабельність залежить і від співробітників компанії, які відповідають за продаж та виробництво продукції. Вони мають бути зацікавлені у виконанні плану.
Рентабельність продукції	$R_{пр} = ЧП/Сп * 100\%$ ЧП – чистий прибуток, грн Сп – собівартість продукції, грн	
Продуктивність праці	$ПП = Q / Счп.,$ Де Q – виконаний обсяг; Счп. - Середньооблікова чисельність персоналу.	Ключовий показник ефективності системи мотивації (його зростання є непрямим підтвердженням ефективності застосовуваних мотиваційних програм). Можливі інші варіанти оцінки ПП: зміна виробітку, валового доходу, прибутку або кількості одиниць обслуговування на одиницю зміни ФОП або витрат на стимулювання.
Зарплатомісткість (ЗМ)	$ZM = Фзп / ЧД,$ $ZM = Фзп / ЧП,$ Де ФЗП - фонд заробітної плати, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; ЧП – чистий прибуток, грн	Дозволяє оцінити рівень витрат та загальну економічну ефективність роботи підприємства. Показує величину витрат за зарплату, що припадає на одиницю продукції вартісному вираженні. Чим нижчий показник, тим результативніше використовуються зарплатні кошти (тим ефективніша існуюча система мотивації).
Зарплатовіддача (ЗВ)	$ZO = ЧП/Фзп,$ $ZO = П/Фзп,$ где: ФЗП - фонд заробітної плати, грн.; ЧП – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; П – чистий прибуток, грн	Зарплатовіддача (рентабельність трудового процесу) - показник, зворотний зарплатоємності. Характеризує дієвість використання коштів у зарплату. Вказує, у скільки разів виручка/прибуток роботодавця, отримана в результаті роботи співробітників, перевищує фонд оплати праці.
Коефіцієнт випередження (Кв.)	$Kv. = Тпт / Тзп,$ Де ТПТ - темпи зростання продуктивності праці; ТЗП. - Темпи зростання заробітної плати.	Відбиває випередження зростання продуктивності праці проти зростанням середньої зарплати. У нормі має бути більше одиниці: економічна віддача від персоналу ПП перевищує вкладення матеріального стимулювання ЗП(зростання матеріального стимулювання має супроводжуватися вищим зростанням продуктивності праці).

## Продовження табл. 1.3

1	2	3
Частка заробітної плати у собівартості продукції / у сукупних витратах	$\%зп = Фзп / С,$ $\%зп = Фзп / Зв,$ де: ФЗП. – фонд заробітної плати, грн.; С – собівартість продукції, грн.; Зв – загальні витрати, грн.	Відбиває рентабельність діючих для підприємства мотиваційних програм, і визначає, наскільки вони «обтяжують» собівартість продукції. Представляє інтерес для стратегічного аналізу та формування програми загальної оптимізації господарських витрат, зростання продуктивності праці та зниження собівартості продукції.

Джерело: складено автором на основі [8, 12, 15, 32, 35, 41]

Всі ці показники вимірюються за допомогою експертних оцінок, тобто шляхом спостереження за процесом та результатами роботи. Також вони, як правило, впливають на кінцевий результат роботи і можуть сказати про те, які можуть виникнути відхилення того чи іншого кількісного показника.

Отже, якщо вчасно проконтролювати якісні показники, можна поліпшити і кількісні. Так, оцінка якісних показників веде за собою оцінку і потенціалу менеджера, і можливості його професійного та кар'єрного зростання тощо. Тому експерти радять насамперед оцінювати якісні показники.

Непоодинокі випадки, коли при оцінці персоналу організації за якісними показниками компанія залучає експертів зі сторони. У цьому випадку експерти можуть не завжди правильно оцінити співробітників організації, оскільки насправді нічого про них не знають.

Методи, які використовують для оцінки якісних показників мотивації персоналу, поділяються на багато різних методів, проте є й основні. Як правило, сюди входять [39, с.85]:

- 1) опитування;
- 2) тестування;
- 3) експертні оцінки;
- 4) діагностичне інтерв'ю;
- 5) проектна методика.

Опитування - це всім відомий метод вивчення чогось, тому що за достатньо невеликий період часу він дозволяє дізнатися велику кількість інформації. Тому



його й почали застосовувати щодо оцінювання мотивації персоналу. Щоб вивчити те, як персонал ставиться до мотивації у цій організації необхідно скласти низку питань, які будуть відображати, наприклад, якою мірою в організації задовольняються найважливіші потреби працівників, якою мірою працівники задоволені найважливішими аспектами своєї роботи тощо.

Другий метод - це тестування чи інакше анкетування. Він також несе у собі ряд питань, проте він, як правило, записаний на папері.

Часто використовують і підвид стандартного анкетування – психологічне анкетування, що дозволяє виявити психологічні якості випробуваного. Такі тести, як правило, містять у собі буклети з питаннями та окремі бланки для відповідей. Також можливе використання незакінчених пропозицій, наборів фотографій, малюнків чи картинок.

Спосіб експертних оцінок, що здійснюється за допомогою експертів організації називають внутрішньо організаційний; при залучені сторонніх експертів цей метод називають зовнішнім. Даний метод носить у собі таку філософію, що тільки експерт може правильно оцінити мотивацію персоналу. Але й експертом може виступати не кожна людина. По-перше, він повинен добре знати персонал, який оцінюватиме, тому, як правило, керівники компанії вдаються до внутрішньоорганізаційного підвиду цього методу. Найчастіше в цьому випадку експертами виступають керівники вищої ланки. По-друге, щоб отримати чітку та обґрунтовану оцінку, необхідно вибрати ту людину, яка буде неупереджено говорити про цей колектив [39, с.85].

Як і у попередніх методах, тут також використовується анкета, тому необхідно також виявити необхідні організації питання та сформулювати їх коректно.

Діагностичне інтерв'ю є найскладнішим методом із усіх перерахованих, оскільки вимагає велику кількість витрат часу і сил. Саме з цієї причини цей спосіб застосовують для оцінки мотивації невеликих груп або для оцінки мотивації менеджерів чи керівників підрозділів [25, с.336]. Однак і на підставі думки керівників підрозділу можна отримати загальну оцінку мотивації всього

персоналу. Тому даний метод є вкрай корисним у певних ситуаціях.

Проективні методики досліджують приховану мотивацію працівника, яка прихована самого працівника. Як правило, ці методики містять у собі різні комбінації кейсів (тобто ситуацій), будь-яких завдань та опитувань.

Однак, застосування будь-якого з перерахованих вище методів це, звичайно, добре, але не варто забувати і про те, що не можна оцінювати всіх людей в однакових умовах, оскільки це може призвести до невірних даних, тому що люди різні, наприклад, за статевою та віковою ознаками, за професією та ін., мають різні потреби (табл.1.4).

Таблиця 1.4

#### Відмінності персоналу за деякими ознаками у оцінці мотивації

Ознака	Сутність відмінності
Стать	Рівень мотивації у чоловіків і жінок абсолютно різний, тому що жінки мають властивість періодично відволікатися з реального сектору національної економіки до домашньої репродуктивної праці.
Вік	Молоді працівники більш мотивовані просуватися вперед кар'єрними сходами, отримувати вищу заробітну плату і так далі, а працівники з більшим стажем роботи вже думають про те, наскільки буде хорошим їхнє забезпечення після виходу на пенсію.
Престиж компанії	Працівники великих підприємств мотивовані більшою мірою, ніж працівники малого та середнього бізнесу, тому що у великих компаніях більш висока та соціальна забезпеченість, і кар'єрне зростання

Джерело: складено автором

Всім відомий факт, що жінки дуже сильно відрізняються від чоловіків, те саме можна побачити й у їхніх професійних бажаннях. Наприклад, жінка, на відміну від чоловіки, не так часто замислюється про просування по службі, особливо в період, коли у жінки є маленька дитина, тому що вона постійно вимагає догляду, внаслідок чого у жінки виникає необхідність часто брати лікарняні, прогули тощо.

Вік також відіграє важливу роль, наприклад, як було сказано вище, молоді працівники більш мотивовані просуватися вперед кар'єрними сходами, отримувати вищу заробітну плату і так далі, а працівники з більшим стажем роботи вже думають про те, наскільки буде хорошим їхнє забезпечення після виходу на пенсію. Однак і утримання молодих співробітників має низку

негативних факторів, так як молодим працівникам дуже властиво часто міняти робоче місце, що впливає на плинність кадрів підприємства та багато інших показників. Щоб молоді працівники утримувалися на робочому місці якнайбільший період часу необхідно [29, с.365]:

- регулярно обговорювати з працівниками плани розвитку організації (ситуацію, темпи зростання, напрями руху тощо);
- ставити перед ними чіткі цілі їх розвитку та показувати їм їх поетапно;
- надавати можливість широкої участі молодих фахівців у раціоналізаторській діяльності, у внесенні пропозицій щодо вдосконалення їх власної роботи та роботи організації в цілому;
- надавати можливість брати участь молодим працівникам у розподілі благ, які були отримані внаслідок розвитку компанії;
- роз'яснювати молодому працівникові те, наскільки він та його робота значущі не лише для самої компанії, а й у більш глобальних масштабах.

Отже, в постійно змінюваних економічних умовах господарювання, сучасним підприємствам необхідно постійно оновлювати методи мотивації та стимулювання персоналу, потрібно використовувати інноваційні технології управління. Сучасним інструментарієм виступають механізми стимулювання творчої та інноваційної активності; участь у проектах організації; співвідношення запропонованих та реалізованих ідей для підвищення ефективності підприємства; ступінь використання та передачі нових знань та інші подібні показники. Результатом цієї роботи стане ефективне використання та розвиток інтелектуального потенціалу персоналу. Впровадження системи мотивації персоналу вимагає особливої уваги при її розробці, адже для успішного функціонування даної системи необхідно враховувати стимули та мотиви, пов'язані не лише з цілями та інтересами компанії, але й з мотивами працівників.

### 1.3. Світовий досвід мотивації персоналу підприємства

У сучасних умовах мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стабільності їх підприємницького успіху. Саме інтерес до такої проблеми, як мотивація персоналу, є важливою частиною концепції управлінської науки, яка становить постійний інтерес для вчених та фахівців.

Аналіз теорії та практики управління людьми в робочому середовищі організацій дозволяє відзначити, що тема мотивації, стимулювання працівників є однією з найбільш обговорюваних в економічній літературі, і при всьому різноманітті доступних форм та методів підвищення мотивації працівників проблема вибору оптимальної моделі стимулювання, оплати праці не втратила своєї актуальності, проте, попри унікальність кожної організації, існують певні закономірності, які враховують, що у практиці побудови систем стимулювання та стимулювання це допомагає забезпечити найбільшу віддачу.

Слід зазначити, що підприємства сьогодні мають право самостійно розробляти та впроваджувати різні мотиваційні системи до системи управління персоналом, ефективність яких багато в чому визначається принципами їх побудови. Тому, знання мотиваційних установок співробітника, вміння формувати та спрямовувати їх відповідно до особистих цілей та завдань компанії – це найважливіше питання сучасного бізнесу.

Для створення ефективного механізму мотивації та стимулювання персоналу важливо проаналізувати досвід побудови існуючих та успішно функціонуючих мотиваційних систем на зарубіжних підприємствах.

У світовій практиці існує три основні моделі мотивації: японська, американська та західноєвропейська. Найбільшого успіху в питаннях мотивації співробітників було досягнуто в таких країнах, як Японія та Сполучені Штати, які частково між собою протилежні.

Японське управління персоналом ґрунтується на колективістській системі цінностей та проголошує колективний успіх своєю головною метою. Для

реалізації системи мотивації японських працівників застосовуються як методи матеріального, так і нематеріального стимулювання. Основа матеріального стимулювання – грошова винагорода [31, с.430].

Для японських підприємств характерні такі особливості системи оплати праці, представлені на рис.1.3.



Рис.1.3. Особливості оплати праці персоналу у Японії [31, с.430]

Нині 40% зарплати визначається стажем роботи у компанії. Наприкінці кожного відпрацьованого року збільшується розмір заробітної плати, надаються різні пільги, що надаються у конкретній компанії, та збільшується кількість оплачуваних вихідних днів. Залежність розміру заробітної плати від вкладу у працю та фактичних результатів праці реалізується за рахунок градації в межах однієї категорії.

У японських компаніях для оплати праці менеджерів використовується система «змінної заробітної плати», за якої базові ставки адміністративно-управлінського персоналу залежать від динаміки витрат, обсягів виробництва та інших показників, за які відповідає конкретний менеджер чи фахівець. Ця система визначається не так на законодавчому рівні, як на корпоративному рівні - положенням про оплату праці [31, с.431].

Винагорода вищого керівництва компанії не може перевищувати заробітну плату працівника більш ніж 10 разів. Максимальну зарплату японський працівник отримує у віці 40-50 років. Після досягнення 55-річного віку зарплата японського працівника становить близько 80% рівня, досягнутого в період його професійної зрілості [31, с.431].

Після звільнення співробітника він часто повертається на своє колишнє місце роботи, але вже як тимчасовий співробітник. Працівники цієї категорії одержують нижчу заробітну плату і можуть бути звільнені у будь-який час.

Японські підприємства полегшують кредитування, часто виступаючи безпроцентним кредитором для своїх співробітників.

Багато компаній беруть на себе витрати на оплату навчання своїх співробітників та їх дітей. Японські компанії часто фінансують сімейні урочистості та організують спортивні заходи для своїх співробітників. Підприємства часто надають своїм співробітникам житло.

Глобальна корпорація Toyota Motor Corporation – один із провідних японських автовиробників, що займає 8 місце у рейтингу 500 найбільших світових компаній та 1 місце у списку найбільших компаній Японії. Підхід до співробітників з боку керівництва компанії характеризується прагненням до поваги, постановкою цілей, що стимулюють професійне та особистісне зростання [31, с.431].

Компанія позиціонує себе як соціальний інститут, визнаючи його важливість у житті своїх співробітників та розвитку інфраструктури за місцем їх проживання. Для вирішення цих питань у компанії діє відділ зі зв'язків із громадськістю. Цей підрозділ пов'язаний з відділом кадрів. Завдання цього підрозділу - допомогти співробітникам компанії, що потребують, наприклад, знайти житло, надати безвідсоткові кредити, допомогти з організацією похорону та надати інші соціальні пільги.

Фінансові стимули для співробітників також поширюються на членів їхніх сімей, що включає:

- дитячі установи біля підприємства;

- безкоштовний доступ до сімейних фітнес-центрів;
- надання виконання робіт членам сімей співробітників компанії у літній час або у вільний від роботи час.

І, крім того, нематеріальні стимули включають: гнучкий графік роботи; скорочений робочий час для працівників із маленькими дітьми.

У категорії менеджерів вищої та середньої ланки спостерігається вкрай низька плинність кадрів. Це пов'язано з тим, що у процесі роботи підприємства за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів формується лояльність до підприємства.

На відміну від японського менеджменту-американський менеджмент, в основі якого лежить підвищене почуття індивідуалізму, вся система побудована на індивідуалістичній системі цінностей. Головна мета американських компаній та корпорацій – максимізувати прибуток. Розмір доходу організації залежить від зростання продуктивності праці співробітників. У зв'язку з цим механізм стимулювання враховує цінність кожного працівника у зв'язку з рівнем його продуктивності. Управлінські відносини переважно орієнтовані на формалізацію, і керівництво приймає рішення суворо індивідуально [1].

В американських компаніях використовується гнучка система винагороди фіксована частина зарплати залежить від загальної продуктивності. Такий підхід забезпечує одночасне підвищення продуктивності праці, рентабельності виробництва та значне підвищення рівня оплати праці.

Останнім часом в американських компаніях намітилася тенденція використовувати «пакет послуг» як стимули. У цьому випадку співробітник має можливість вибрати із певної кількості винагород більш пріоритетні для нього форми просування по службі. На додаток до матеріальних та нефінансових винагород багато компаній у Сполучених Штатах, таких як United Airlines, Dana, IBM, Procter & Gamble, Free-lay та інші використовують великі системи для підтримки ентузіастів, що забезпечує успіх інновацій [1].

В останні десятиліття більшість американських підприємств і корпорацій широко використовували делегування повноважень («розширення прав і

можливостей») як мотивуючий фактор, коли деякі обов'язки, відповідальність та повноваження щодо прийняття рішень передаються довіреним співробітникам. В останні роки в американських корпораціях набула широкого поширення система «оплата за продуктивність» (PFP), яка передбачає використання будь-яких способів оплати, при яких винагорода, яку отримує співробітник, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у їх діяльності. Це виявляється у гнучких системах оплати праці, системах змінної заробітної плати тощо.

Принципи формування американської системи оплати праці показано на рис.1.4.



Рис.1.4. Принципи формування американської системи оплати праці [1]

Мінімальна заробітна плата встановлюється законом. Розмір винагороди залежить від кваліфікації та вартості життя у цій галузі. Заробітна плата інженерно-технічних фахівців та керівників не розкривається та призначається на підставі індивідуального договору, підписаного працівником. Заробітна плата менеджерів більш низького рівня зазвичай встановлюється залежно від середньої зарплати відповідних посад в інших компаніях.

Сьогодні збільшення розміру заробітної плати залежить не так від обсягу виробництва, як від зростання кваліфікації та кількості освоєних професій. Для



цього використовується бальна система, за якої співробітнику присвоюється певна кількість балів після завершення навчання за однією спеціальністю. Після отримання необхідної кількості балів, заробітна плата співробітника збільшується на фіксовану суму [1].

У деяких американських компаніях пропонуються інші форми винагороди: розподіл прибутку, лише на рівні розподілу враховується внесок працівника у діяльність компанії.

Фінансове стимулювання на американських підприємствах здійснюється, у тому числі, за рахунок різноманітних доплат:

- додаткові виплати за підвищення кваліфікації;
- доплати за досвід роботи та ін [1].

Система мотивації та стимулювання в американських компаніях спрямована на закріплення «управлінських піків». Бонуси найчастіше виплачуються лише керівникам вищої ланки. Менеджери середньої ланки отримують спеціальні бонуси незалежно від досягнутих результатів. Існують також бонуси, отримані від прибутку.

Соціальні пільги включають [1]:

- платежі за регулярні святкові дні;
- надання службового транспорту;
- оплата за бензин;
- компенсація видатків на житло;
- покриття витрат на сімейний відпочинок та ін.

Всесвітньо відома американська транснаціональна корпорація Google Inc., яка інвестує в інтернет-пошук, хмарні обчислення та рекламні технології, приділяє велику увагу мотивації та стимулюванню працівників. Мінімальний щомісячний дохід рядового співробітника становить не менше 10 000 доларів, розмір винагороди керівників вищої та середньої ланки не розкривається. Крім зарплати, його сім'я у разі смерті працівника одержує половину зарплати померлого протягом наступних 10 років.

Крім заробітної плати, працівникам компанії надаються такі матеріальні

стимули:

- безкоштовне харчування;
- безкоштовна медична допомога;
- компенсація коштів, витрачених на навчання;
- безкоштовне відвідування тренажерного залу, масажних кабінетів, центрів релаксації, перукарень;
- додаткова 2-місячна відпустка при народженні дитини у сім'ї;
- ще один тиждень відпустки для працівників із дітьми [1].

Компанія приділяє велику увагу нематеріальній мотивації співробітників, а саме умов праці на робочому місці. Офіси Google спроектовані найкращими дизайнерами, кожен офіс враховує національні переваги, тому в київському офісі в теплу пору року зустрічі та конференції проводяться на даху офісного центру, на шезлонгах та бамбукових стільцях.

Стиль управління – ще одна відмінна риса підприємства. У середині компанії немає суворої формалізації, навпаки, все насичене неформальною атмосферою – співробітники можуть працювати у кімнатах відпочинку, а зустрічі часто проводяться у гамаках на даху будівлі.

Різні розвинені західноєвропейські країни нагромадили великий досвід застосування різних систем та форм оплати праці. Так, у Великій Британії акцент робиться на індивідуальні контракти, розподіл прибутку, у Німеччині – стимулювання зростання продуктивності праці, надання соціальних гарантій, основний елемент підтримки топ-менеджерів - бонуси, які залежать від результатів фінансової діяльності підприємства. В Італії у промисловий тариф систематично вносяться індивідуальні та колективні внески, а у зв'язку з підвищенням вартості життя у Франції - індивідуалізація заробітної плати, ефективність праці оцінюється у балах.

Підприємства в країнах Західної Європи розрізняються за трьома моделями стимулювання праці, які показано на рис.1.5.



Рис.1.5. Моделі стимулювання праці західноєвропейських країн [8, с.95]

У моделі без премій функцію, що стимулює, виконує заробітна плата. Преміальні моделі винагороди реалізуються шляхом залучення співробітників до участі у прибутку, доходах та капіталі. Якщо працівник бере участь у прибутку, він отримує диференційовану річну винагороду з прибутку товариства; у доході – виплачується винагорода, розмір якої визначається за результатами оцінки виконання виробничого завдання; у капіталі – виплата бонусу у вигляді акцій за їхньою номінальною ціною.

Отже, однією з особливостей іноземних компаній є мінімізація частки матеріальної винагороди та збільшення частки нематеріальних стимулів, а також підвищення ролі та ступеня участі співробітників у функціонуванні всього підприємства. Професійне застосування на практиці розглянутих у даному підрозділі кваліфікаційної роботи процесів та методів управління мотивацією співробітників організацій, що постійно підвищують рівень управлінської мотивації та культури, дозволить підвищити ефективність діяльності організації та розвиток її бізнесу.

## РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «Інтертоп Україна»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтертоп Україна» (ТОВ «Інтертоп Україна») – це один із лідерів українського ритейлу одягу, взуття, аксесуарів та косметики, що діє на території України.

ТОВ «Інтертоп Україна» є юридичною особою. Юридична та фактична адреса підприємства: Україна, 03056, м. Київ, просп. Берестейський, 23. Основними видами економічної діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» за КВЕД є: «47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах» [30].

Місія компанії – «зробити fashion-шопінг свідомим, технологічним та захопливим» [30].

ТОВ «Інтертоп Україна» за час свого існування розширило свій асортимент, що становить на сьогодні близько 5 мільйонів найменувань одягу, взуття та аксесуарів. Бренди, які представлені в портфелі ТОВ «Інтертоп Україна»: «Timberland, Tommy Hilfiger, Adidas, Ara, Bronx, Ecco, Geox, Guess, Lacoste, Lloyd, New Balance, Nike, Puma, Reebok, Marc O’Polo, Michael Kors, Skechers, Steve Madden, Havaianas, Hogl, Keds, Vagabond, Camper, Clarks, Converse та інші» [30].

Крім відомих іноземних брендів ТОВ «Інтертоп Україна» в своєму асортименті має власну торгову марку «Braska», створену в 2004 році. Також підприємство активно співпрацює з виробниками взуття України. Більше ніж 20 українських виробничих підприємств з м. Києва, м. Львова, м. Харкова, м. Дніпра, м. Броварів постачають своє взуття на полиці магазинів ТОВ «Інтертоп Україна» [30].

На ТОВ «Інтертоп Україна» діє лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис.2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Інтертоп Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Очолює підприємство генеральний директор, який здійснює основні функції управління, такі як: оперативне управління, перспективний розвиток; окремі функції управління підприємством виконують заступники генерального директора. Лінійно-функціональна структура організації цілком відповідає її функціям і не вимагає зміни. Дана структура дозволяє компанії істотно підвищити ефективність роботи за рахунок більш тісної взаємодії співробітників різних відділів у процесі реалізації одного проекту, що позитивно позначається на терміні виконання робіт.

Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» за 2020-2022 рр. у табл.2.1.

Аналіз показав, що чистий дохід ТОВ «Інтертоп Україна» у 2022 році склав 1324095 тис.грн., що на 1104621 тис.грн. або на 45,48 % менше, ніж у 2021 році. Такі негативні тенденції слід пов'язувати з негативними наслідками нападу РФ на Україну, оскільки саме у 2022 р. під час воєнних дій підприємство змушене було значно скоротити обсяги діяльності.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» за  
2020-2022 рр., тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2138432	2428716	1324095	290284	-1104621	13,57	-45,48
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1319308	1589019	1200135	269711	-388884	20,44	-24,47
Валовий прибуток, тис.грн.	819124	839697	123960	20573	-715737	2,51	-85,24
Витрати на реалізацію та збут, тис.грн	339111	380004	255558	40893	-124446	12,06	-32,75
Загальні та адміністративні витрати, тис.грн	134760	144302	104961	9542	-39341	7,08	-27,26
Інші операційні доходи, тис.грн.	4650	16896	480	12246	-16416	263,35	-97,16
Інші операційні витрати, тис.грн.	17407	1541	9896	-15866	8355	-91,15	542,18
Операційний прибуток (збиток), тис.грн	332496	330746	-245975	-1750	-576721	-0,53	-174,37
Фінансові доходи, тис.грн	29813	20892	14487	-8921	-6405	-29,92	-30,66
Фінансові витрати, тис.грн	335	937	3401	602	2464	179,70	262,97
Прибуток до оподаткування (збиток), тис.грн.	330737	364472	-245542	33735	-610014	10,20	-167,37
Податок на прибуток, тис.грн.	62272	364742	40540	302470	-324202	485,72	-88,89
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	268465	294408	-205002	25943	-499410	9,66	-169,63
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,62	0,65	0,91	0,04	0,25	6,05	38,53
Рентабельність продаж, %	12,55	12,12	-15,48	-0,43	-27,60	-	-
Рентабельність послуг, %	20,35	18,53	-17,08	-1,82	-35,61	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Інтертоп Україна»

Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Інтертоп Україна» за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.2.

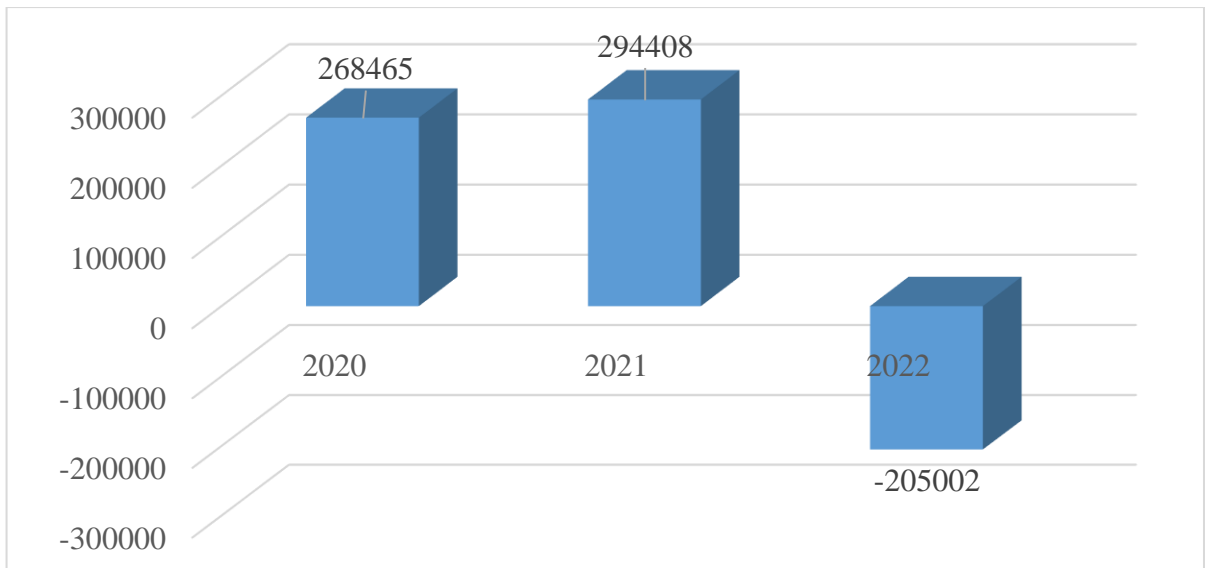


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Інтертоп Україна» за 2020-2022 рр, тис.грн

Джерело: складено автором

Чистий прибуток ТОВ «Інтертоп Україна» становив в 2021 р. 294408 тис. грн. У 2022 році відбувається його зниження на 499410 тис.грн. (або на 169,63%). Зниження цього показника говорить про зниження здатності підприємства функціонувати на ринку протягом тривалого часу. Але керівництво ТОВ «Інтертоп Україна» розуміє, що всім у кого є змога, потрібно працювати: підтримувати своїх працівників, створювати нові робочі місця, сплачувати податки, підтримувати економіку України, розподіляти чистий прибуток на допомогу ЗСУ, тобто робити все, що можливо для нашої перемоги.

Показники рентабельності (збитковості) ТОВ «Інтертоп Україна» наведено на рис.2.3.

Показники рентабельності продаж та рентабельності продукції ТОВ «Інтертоп Україна» значно скоротилися у 2022 році. Так, рентабельність продаж скоротилася на 27,6%, а рентабельність продукції на 35,61 %.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» дозволив вивити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку та показників рентабельності підприємства в 2022 р. чітко вказує, що необхідно активізувати

раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація ТОВ «Інтертоп Україна».

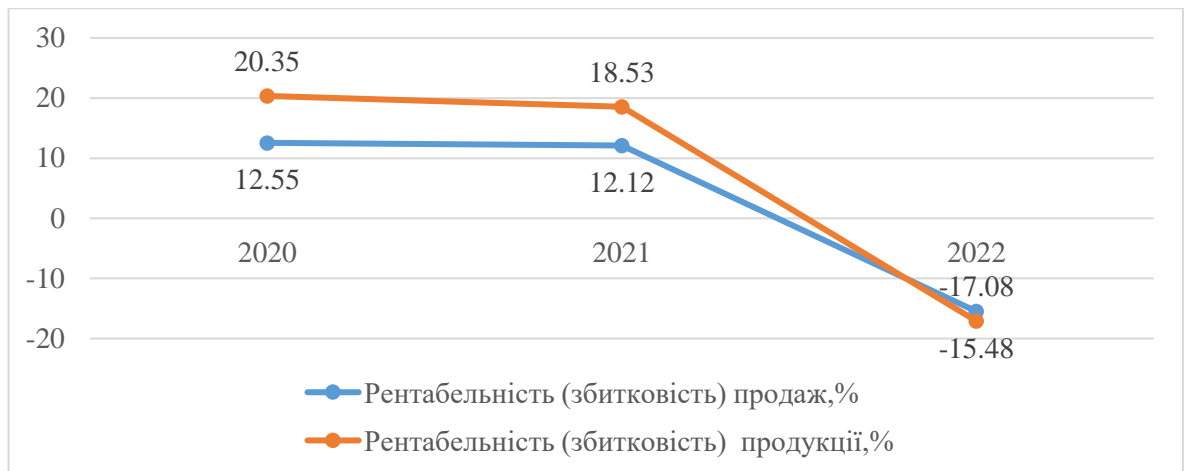


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Інтертоп Україна» за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Інтертоп Україна» проведемо SWOT-аналіз (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз ТОВ «Інтертоп Україна»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність усталених, популярних брендів;</li> <li>– масштаб діяльності компанії;</li> <li>– добре розвинена збутова мережа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неунікальні продукти;</li> <li>– погано розвинені способи продажу через інтернет;</li> <li>– сконцентрованість на ринку взуття</li> </ul>
<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення кількості ринків присутності;</li> <li>– наявність ресурсів для створення унікального продукту;</li> <li>– відкриття майданчиків інтернет-продажів.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефект масштабу сприяє полегшенню процесу виходу на нові ринки;</li> <li>2. Популярні бренди забезпечує успішне функціонування компанії у мережі Інтернет;</li> <li>3. Добре розвинена збутова мережа забезпечить швидке надходження нового товару до споживача</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність фінансових, людських та інших ресурсів дозволяє створювати інноваційні продукти;</li> <li>2. Можливість диверсифікації ринку та уникнення роботи тільки зі споживчими товарами;</li> <li>3. Побудова системи інтернет-комерції.</li> </ol>



## Продовження табл.2.2

<p style="text-align: center;"><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <p>– високий рівень конкуренції на ринку; – велика кількість продуктів і підробок, що замінюють; – наявність торгових бар'єрів.</p>	<p>1. Популярні бренди частково знижують рівень конкуренції за рахунок власного іміджу; 2. Масштаб діяльності компанії дозволяє частково уникнути неунікальних продуктів; 3. Добре розвинена збутова мережа дозволяє зменшити втрати від торгових бар'єрів шляхом діяльності інших ринках.</p>	<p>1. Високий рівень конкуренції посилює конкуренцію; 2. Погано розвинені способи інтернет продажу збільшує кількість підробок та заміників, де немає офіційних представництв компанії; 3. Акцент виключно на ринку споживчих товарів не дозволяє розширювати своєї діяльності</p>
---	--	--

Джерело: складено автором

Таким чином, незважаючи на свою сильну ринкову позицію, ТОВ «Інтертоп Україна» має розробити заходи щодо подолання своїх слабкостей та усунення зовнішніх загроз. Найбільш суттєвою із цих загроз є конкурентне суперництво. З іншого боку, обмежена присутність в інтернеті та обмежена диверсифікація бізнесу є найістотнішими недоліками ТОВ «Інтертоп Україна». Враховуючи ці фактори, компанія повинна посилити свої конкурентні переваги та можливості ведення бізнесу на ринку споживчих товарів.

На основі результатів SWOT - аналізу, наведемо узагальнюючі рекомендації щодо вирішення проблем, що стоять перед ТОВ «Інтертоп Україна»: розвиток конкурентних переваг за допомогою інновацій та технологій; розширення операцій електронної комерції для використання зростання онлайн-ринку; диверсифікація за рахунок введення нових галузей для мінімізації ринкового ризику ТОВ «Інтертоп Україна».

## 2.2. Дослідження мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна»

Перед початком дослідження мотиваційної системи на підприємстві, проведемо аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» (табл.2.3). Персонал ТОВ «Інтертоп Україна» – це кваліфіковані професіонали,

що одержали необхідну освіту та мають досвід роботи.

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» за  
2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021/2020		2022/2021	
							осіб	%	осіб	%
Загальна кількість працюючих, з них:	815	100	955	100	753	100	140	0	-202	0
топ-менеджери	121	14,85	139	14,55	111	14,74	18	-0,29	-28	0,19
менеджери середньої ланки	124	15,21	128	13,40	114	15,14	4	-1,81	-14	1,74
основні працівники	458	56,20	563	58,95	432	57,37	105	2,76	-131	-1,58
допоміжні працівники	112	13,74	125	13,09	96	12,75	13	-0,65	-29	-0,34

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу ТОВ «Інтертоп Україна»

Згідно даних табл.2.3, за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» зросла на 140 осіб, а у 2022 році зменшилася на 202 особи. В 2022 чисельність персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» зменшилася на 14 менеджерів середньої ланки, 28 топ-менеджерів, 29 допоміжних робітників та 131 основних робітників. Частина співробітників ТОВ «Інтертоп Україна» пішли на фронт, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон.

В структурі персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» переважають група «основні робітники», які в 2020 році становили 56,2% від усього персоналу організації, в 2021 році їхня частка зросла до 58,95%, і в 2022 році зменшилася до 57,37 %. Другою за чисельністю групою є «менеджери середньої ланки», часта яких в 2022 році становила 15,14%. Частка топ-менеджерів в організації в 2022 році складала 14,74%.

Одним із головних викликів воєнного часу – управління персоналом. Керівництво ТОВ «Інтертоп Україна» намагається врахувати побажання своїх співробітників, які поїхали з міста та можуть працювати лише дистанційно. Тут у нагоді став досвід роботи під час пандемії COVID-19.

Також, протягом 2022 року, не відкривалися нові вакансії, здійснювався перерозподіл роботи між співробітниками ТОВ «Інтертоп Україна» та забезпечувалася їх зайнятість. ТОВ «Інтертоп Україна» з перших днів війни підтримує зв'язок з тими працівниками, хто виїхав і не може працювати дистанційно. Було надано можливість оформити оплачувану відпустку та зберегти робоче місце. Якщо дні щорічної відпустки закінчуються – співробітники подають заяву на неоплачувану відпустку. Переважна більшість планує повернутись. А ті, хто вирішив цього не робити, поступово звільняються.

Одним із найважливіших напрямків роботи з персоналом є організація його мотивації. Саме мотиваційні процедури лежать в основі управління трудовою ефективністю працівників. Розглянемо систему мотивації персоналу ТОВ «Інтертоп Україна». Система мотивації ТОВ «Інтертоп Україна» складається з матеріальних та нематеріальних методів.

На ТОВ «Інтертоп Україна» застосовуються такі види матеріальної мотивації персоналу:

1) оплата праці. Оплата праці на ТОВ «Інтертоп Україна» є найважливішим мотиваційним стимулом до праці та має найважливіше значення. Чільне місце займає заробітна плата. Оплата праці працівникам підприємства встановлюється згідно з тарифними ставками та посадовими окладами, що діють на підприємстві, але не нижче встановлених органами державного управління. Для керівників та спеціалістів використовується система посадових окладів. Посадовий оклад – абсолютний розмір заробітної плати, встановлений відповідно до посади.

2) премії. Поточні (щомісячні) премії, які нараховуються працівникам за результатами роботи підрозділу в цілому, відповідно до особистого внеску кожного працівника.

Динаміка обсягів заробітної плати, а також мотивуючих виплат на ТОВ «Інтертоп Україна», представлена на рис.2.4.

Аналіз даних рис.2.4 показує, що обсяг заробітної плати на підприємстві постійно збільшується. Якщо у 2021 році збільшення склало 8,5 %, то у 2022 році –7,3%. Темпи зростання заробітної плати на підприємстві вищі за темпи

інфляції, отже, ТОВ «Інтертоп Україна» має можливість розвивати свою діяльність досить ефективно. Обсяг мотивуючих виплат після зростання у 2021 році на 9,7%, 2022 року зменшився на 25,9%, що негативно впливає на функціонування працівників підприємства.

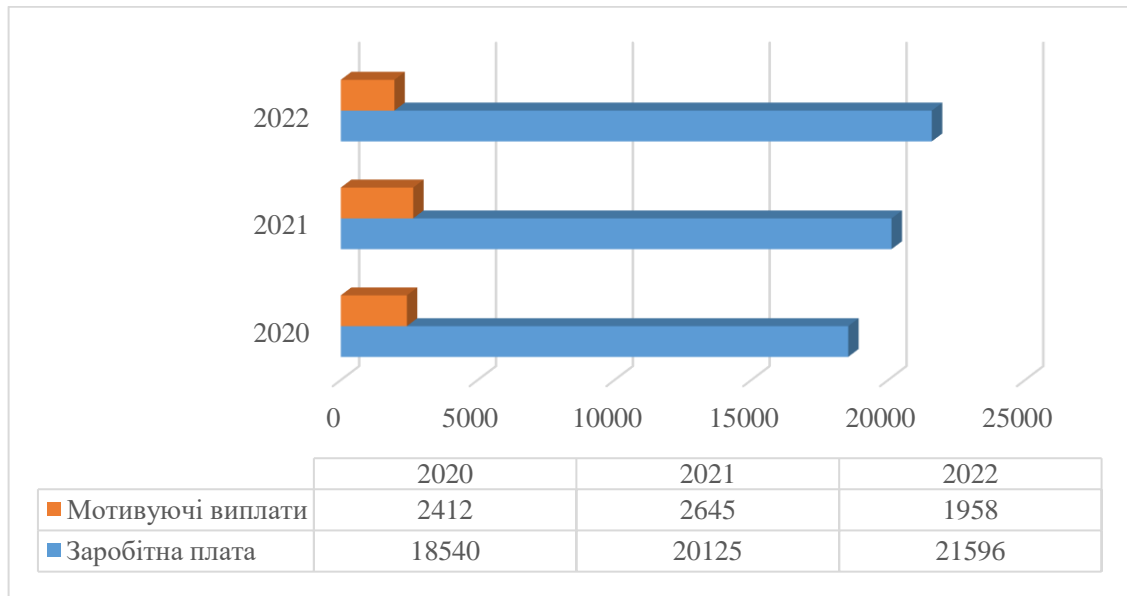


Рис.2.4. Динаміка обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат на ТОВ «Інтертоп Україна» за 2020-2022 рр., тис.грн

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів ТОВ «Інтертоп Україна»

До нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» відноситься:

- 1) безплатне харчування під час роботи;
- 2) не грошова матеріальна допомога у важких та кризових ситуаціях (у зв'язку з хворобою, нещасним випадком, втратою близьких родичів);
- 3) подарунки на день народження; привітання співробітників з 6 грудня, 8-го березня, Новим Роком;
- 4) спільне проведення дозвілля, організоване керівництвом організації, ювілейні урочистості.

Розглянемо обсяг витрат ТОВ «Інтертоп Україна» на нематеріальну мотивацію персоналу за 2020-2022 рр. (рис.2.5).

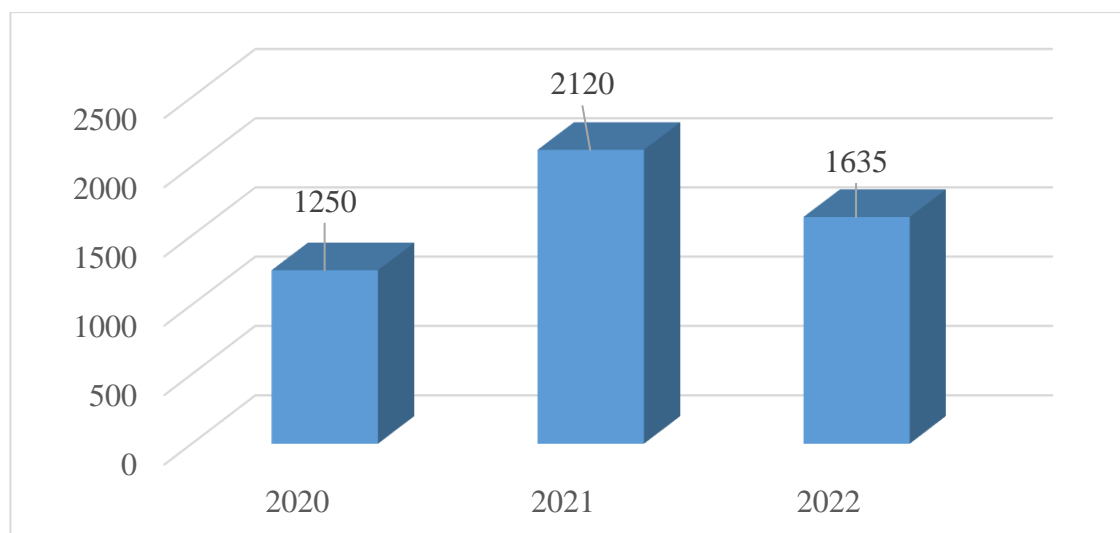


Рис.2.5. Динаміка витрат на заходи щодо нематеріальної мотивації співробітників ТОВ «Інтертоп Україна» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів ТОВ «Інтертоп Україна»

Аналіз даних рис.2.5 показує, що розмір витрат на нематеріальну мотивацію працівників ТОВ «Інтертоп Україна» аналізованому періоді зменшився більш ніж на 22,8% – з 2120 до 1635 тис.грн. Загалом витрати на нематеріальну мотивацію невеликі.

З метою дотримання трудової виробничої дисципліни застосовується адміністративна мотивація у вигляді накладення стягнень, попереджень, доган, штрафів, звільнення з роботи, оскільки деякі працівники не виконують вимоги, що пред'являються до їх посадових обов'язків, порушують правила внутрішнього розпорядку (запізнення працівників на роботу та ін.).

При прояві недисциплінованості та порушення вимог, які пред'являються до роботи, працівники підприємства отримують штраф або догану. Такий вид мотивування створює несприятливий психологічний клімат організації. Одним із результатів такого мотивування є зниження ефективності трудової діяльності.

Оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» здійснимо через відповідні коефіцієнти руху персоналу підприємства у 2020-2022 рр.(табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників інтенсивності руху персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» за 2020-2022 рр.

Показник	Значення, осіб/%			Відхилення, +/- (2022/2021)
	2020	2021	2022	
Середньоспискова чисельність персоналу	815	955	753	-202
Коефіцієнт прийняття кадрів	13,7	19,6	6,2	-13,4
Коефіцієнт стабільності кадрів	37,4	42,1	36,4	-5,7
Коефіцієнт загального обороту	29,8	29,4	31,2	1,8
Коефіцієнт плинності кадрів	11,3	13,4	17,1	3,7
Коефіцієнт сталості кадрів	8,6	9,5	6,3	-3,2

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «Інтертоп Україна»

Як видно з табл.2.4, середньоспискова чисельність персоналу зменшилася у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., що було обумовлено нападом рф на Україну. Коефіцієнт загального обороту зріс у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. з 29,4 до 31,2, збільшення коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язане із зростанням кількості звільнених за власним бажанням – в 15 разів в порівнянні з минулим роком.

Особливу увагу ТОВ «Інтертоп Україна» слід звернути на плинність кадрів. Так у 2020 році коефіцієнт плинності дорівнював 11,3%, в 2021 році становив 13,4%, а у 2022 році коефіцієнт плинності зріс до рівня 17,1%. Якщо індекс плинності кадрів перевищує 10%, то це має бути підставою для зміни управлінського та економічного підходу, стабілізації становища персоналу підприємства. Якщо вчасно не реагувати на причини зростання даного показника, компанія зіткнеться з втратою іміджу на ринку праці, що призведе до втрати привабливості як роботодавця, а отже і до зниження рівня конкурентоспроможності на ринку праці. Адже постійне оновлення кадрів – це не позитивний фактор, а навпаки, це знижує темп роботи, а отже, знижує продуктивність через постійне навчання, коригування персоналу, етапів адаптації.

Рівень стабільності персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» в 2022 році становить 36,4%, що свідчить про низьку стабільність персоналу підприємства.

Цей факт свідчить на користь того, що мотиваційна система ТОВ «Інтертоп Україна» потребує деякої модифікації.

Проведемо оцінку ефективності чинної системи мотивації на ТОВ «Інтертоп Україна» за допомогою анкетування. Для дослідження, нами була складена анкета, що складається з 9 питань, спрямованих на дослідження задоволеності працівників ТОВ «Інтертоп Україна» діючою системою мотивації (Додаток Б). У ході дослідження нами було опитано 405 осіб (54% від загальної чисельності персоналу підприємства) включаючи керівний склад підприємства.

Таким чином, під час проведення дослідження було отримано такі результати. Аналіз відповідей на питання щодо видів мотивації, що застосовуються на ТОВ «Інтертоп Україна» дозволив отримати наступні результати: найчастіше працівники підприємства згадували про різні різновиди матеріальних стимулів - 55%, до яких, зокрема, відносили премії, бонуси та інші матеріальні заохочення. Зрозуміло, були згадані і соціальні мотиви (наприклад, додаткові відпускні дні за стаж роботи, гнучкий графік роботи та ін.) - 30%, а також мотиви безпеки (наприклад, гарантія зайнятості, пенсійного забезпечення) – 10%.

Тим часом, повною мірою задоволені проведеною системою мотивації на ТОВ «Інтертоп Україна» лише 15% респондентів. 35% опитаних висловили своє часткове схвалення, а 30% – вважають мотиваційну політику, що проводиться на ТОВ «Інтертоп Україна», скоріше незадовільною. І 10% респондентів зовсім не задоволені мотиваційними і стимулюючими заходами на ТОВ «Інтертоп Україна».

Відповідно, питання щодо оцінки за десятибальною шкалою застосовуваної системи мотивації отримав досить середні результати. Наприклад, найбільшу кількість опитаних - 45% - оцінили впроваджену в організації систему мотивації на «5» балів, 30% - на «6» балів. Найвищим балом, поставленим респондентами, було «7» із десяти можливих (10%). Значна частина – 15% опитаних – оцінили систему лише на «4» бали, що, безумовно, ще раз підтверджує незадоволеність нею та невірність проведеної керівництвом ТОВ

«Інтертоп Україна» мотиваційної та стимулюючої політики.

Питання щодо найбільш відданих переваг видам мотивації дало такі результати: 45% – найбільша кількість опитаних - з усього наданого списку віддали перевагу матеріальним стимулам. 20% вважали, що найбільше їх мотивує кар'єра. Соціальні стимули та стимули безпеки набрали відповідно по 15% та 10%.

Пріоритети у різновидах матеріальних стимулів виглядають наступним чином: 45% респондентів віддають перевагу винагородам за вислугу років та за підсумками роботи за рік; 25% - зізналися в тому, що їх цікавить факт постійного отримання заробітної плати (нехай навіть невисокої). Індиксація заробітної плати турбує 20% респондентів, а 10% віддали перевагу іншим заохоченням і виплатам. З чого можна зробити висновок, що матеріальні стимули і, зокрема, такий їх різновид як винагороди та премії (за вислугу років чи інші професійні досягнення) досі залишаються найбільш затребуваними та актуальними факторами, що спонукають співробітників підприємства до праці.

Зі стимулів безпеки найважливішими виявилися: гарантії пенсійного забезпечення – 25%; безкоштовне медичне обслуговування – 20%; а також гарантії зайнятості - 15% та тривала оплачувана відпустка - 15%. Такі стимули як оплата тимчасової непрацездатності – 10%, дотації на харчування, відпочинок у санаторіях, таборах 10%, навчання на різних курсах за підтримки підприємства - 5% виявилися менш затребуваними. Із соціальних мотивів найбільш актуальними виявилися можливість вільного та дружнього спілкування з колегами - 30% та відчуття своєї необхідності людям – 55%. А серед потреб найвищого порядку найбільш затребуваною виявилася потреба успіху. Так відповіли 50% з усіх опитаних співробітників ТОВ «Інтертоп Україна». Зрозуміло, такий вибір був очікуваний і навіть певною мірою очевидним, адже кожна людина прагне до успіху. Успіх - це реалізовані цілі, задля досягнення яких працівник доклав максимум зусиль.

По 25% відповідей респондентів набрали потреба у владі та потреба в причасті до чогось. З тим, що ефективні технології стимулювання підвищують



трудова мотивація персоналу компанії, повністю погодилося 35% опитаних, а 30% респондентів швидше згодні, ніж заперечують це. Цілком не згодних із цим твердженням набралось лише 5%, що ще раз підтверджує необхідність проведення ефективних заходів мотивування працівників ТОВ «Інтертоп Україна».

Таким чином, за результатами дослідження діючої системи мотивації на ТОВ «Інтертоп Україна» зроблено висновки, що на підприємстві немає чіткого зв'язку результатів роботи працівника із системою винагороди, отже, співробітники сприймають чинну систему мотивації як несправедливу, також відсутня винагорода працівників за високі результати та успіхи в роботі, при цьому проводиться необ'єктивна оцінка праці працівників керівництвом. Також було відзначено, що винагороди працівників несвоєчасні, а преміальна частина заробітної плати працівників підрозділів, які не взаємодіють з клієнтом, має залежність від прибутку ТОВ «Інтертоп Україна», що безпосередньо пов'язано з сферою діяльності підприємства.

Також можна виділити ще такі слабкі місця мотиваційної системи ТОВ «Інтертоп Україна»:

- в організації наставництва чітко невизначено, що отримує в цьому випадку сам наставник, тобто, немає матеріальної винагороди за навчання новоприйнятого молодого фахівця;

- не приділено належної уваги закріпленню молодих фахівців та «омолодженню» кадрів;

- не проводяться соціально-культурні заходи, спрямовані на оздоровлення працівників підприємства, такі як виїзди на природу, організація оздоровлення через відвідування оздоровчих комплексів для молоді та безкоштовне медичне обслуговування для пенсійного та передпенсійного віку.

Було виявлено також, що на ТОВ «Інтертоп Україна» є проблеми з чіткою визначеністю бажаних керівництвом результатів праці працівників, а також проблеми, пов'язані з відсутністю інформації щодо системи мотивації.

### **2.3. Визначення впливу чинників на мотиваційну систему підприємства**

Проведемо оцінку факторів впливу зовнішнього (PEST – аналіз) та внутрішнього середовища на мотиваційну систему ТОВ «Інтертоп Україна».

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Інтертоп Україна» проведемо за допомогою PEST-аналізу. Розглянемо фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Інтертоп Україна» більш детально.

S) Соціально-демографічні фактори.

ТОВ «Інтертоп Україна» орієнтоване на середній рівень доходів населення, який дозволяє купувати взуття всім членам сім'ї кілька разів на рік. Але зміна статевого складу населення говорить про те, що людей старшого покоління змінює молодше. У молодих людей запити вищі, більше можливостей. Найчастіше вони не звертають уваги на недороге взуття вітчизняного виробника, їх найбільше цікавить закордонне виробництво.

- мода та переваги споживачів.

В даний час люди стали більш вибірковими у виборі взуття, відповідно до напрямків моди та індивідуального стилю. ТОВ «Інтертоп Україна» позиціонує себе як реалізатора високоякісного взуття, проте, згідно з опитуваннями, дизайн взуття не подобається великій кількості молодого населення, моделі взуття, що пропонуються в асортименті магазинів, однотипні і не відповідають поточним напрямкам моди. При такій тенденції, у майбутньому може виникнути небезпека витіснення підприємства конкурентами. Для утримання та зростання конкурентоспроможності продукту на ринку компанії необхідно вжити заходів щодо розширення асортименту.

- спосіб життя.

В даний час з'явилася орієнтація на розвиток здорового способу життя.

ТОВ «Інтертоп Україна» реалізує товари з високоякісних матеріалів, для підтримки активного відпочинку, продукція відповідає потребам покупця.

- демографічна структура.

Наразі, через напад РФ на Україну, в нашій державі спостерігається зниження рівня народжуваності та зростання рівня смертності населення. При збереженні такої тенденції, може виникнути загроза втрати великої частки ринку.

#### Т) Технологічні чинники.

Розвиток науки та техніки є головним фактором економічного зростання вже кілька століть. Будь-який науково-технічний винахід може викликати серйозні довготривалі наслідки. Керівництво підприємства має стежити за основними тенденціями у цій сфері, до яких належать прискорення науково-технічного прогресу, поширення стратегії дрібних покращень, посилення державного контролю.

- поява нових технологій у взуттєвій промисловості.

В даний час відбувається швидкий розвиток технологій взуттєвої промисловості, моральне зношування обладнання відбувається швидше фізичного. При збереженні тенденції, підприємство може позбутися конкурентоспроможності через низькі темпи оновлення технологій у порівнянні з іншими підприємствами галузі, тому підприємству необхідно стежити за появою нового обладнання на ринку та відповідати на дані процеси швидше, ніж конкуренти.

- розвиток інформаційних технологій.

Сьогодні на ринку є безліч програмних продуктів для оптимізації організаційних процесів, які успішно впроваджуються багатьма підприємствами. ТОВ «Інтертоп Україна» не використовує нові інформаційні технології. Даний фактор суттєво впливає на розвиток бізнесу та переваги компанії.

#### Е) Економічні чинники.

В Україні до війни спостерігався різкий розвиток організацій, що займалися легкою промисловістю. Виникають цілі мережі магазинів із продажу взуттєвої продукції. Звичайно це негативно впливає на аналізоване підприємство.

- інфляція.

Важливим економічним чинником є рівень інфляції, який необхідно враховувати під час планування діяльності. Цей рівень слід враховувати при складанні договорів про купівлю - продаж товарів та послуг закладати певний відсоток, щоб уникнути втрати прибутку під час зростання цін.

- рівень поточних доходів населення.

Відбувається зниження платоспроможності населення через напад рф на Україну. Ціни на сировину та матеріали постачальників неминуче збільшуються.

- курс обміну валюти.

Спостерігається тенденція до зростання курсу долара. ТОВ «Інтертоп Україна» має великі кредитні зобов'язання в іноземній валюті (долар). Вплив – негативний. Зростання курсу призведе до появи додаткових витрат організації.

Е) Екологічний чинник.

Вплив даного фактору практично зводиться нанівець для даної організації, оскільки більшість товарів, що реалізуються, можуть піти на вторинну обробку.

Р) Політичні чинники.

Це стійкість політичного уряду, закони, нормативні документи державних установ, вимоги груп громадськості, які впливають на організацію та окремих осіб та обмежують свободу їх дій. Важлива причина державного регулювання – необхідність захисту споживачів від несумлінної ділової практики.

Для комфортного сприйняття проведеного аналізу розглянемо всі фактори впливу зовнішнього середовища на мотиваційну систему ТОВ «Інтертоп Україна» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз макрооточення ТОВ «Інтертоп Україна»

Фактори середовища	Важливість для галузі (А)	Вплив на організацію (В)	Спрямованість впливу (С)	Ступінь впливу D=A*B*C
1	2	3	4	5
Соціально-демографічні фактори				
Мода та переваги споживачів	0,1	20	-	2
Спосіб життя	0,1	30	+	3
Демографічна структура	0,1	15	-	1,5

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5
Технологічні фактори				
Поява нових технологій в сфері промисловості	0,05	30	+	1,5
Розвиток інформаційних технологій	0,05	15	-	0,75
Економічні фактори				
Рівень поточних доходів населення	0,1	20	-	2
Курс обміну валюти	0,1	25	-	2,5
Інфляція та безробіття	0,1	20	-	2
Екологічні фактори				
Можливість вторинної обробки	0,05	10	+	0,5
Політичні фактори				
Обмеження ввезення товарів	0,05	20	-	1
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,1	20	+	2
Поява нових законів, що стосуються галузі торгівлі	0,1	25	-	2,5
Сума (+)	0,3	90		7
Сума (-)	0,7	160		14,25
Загальна сума	1	250		-7,25

Джерело: складено автором

Найбільш значним та негативним є вплив соціально – демографічних та економічних факторів. Це пов'язано з тим, що ці області найбільш схильні до змін, що особливо загострилося в умовах війни на території нашої держави. Дані фактори характеризуються непередбачуваними змінами (зміни оподаткування, спад народжуваності населення). Необхідно враховувати ці фактори під час планування діяльності та намагатися звести до мінімуму загрози за тими факторами, на які підприємство не може впливати.

Політична сфера має негативний вплив. Великий вплив мають соціо-культурні фактори, оскільки будь-який вид послуг розрахований на певну групу споживачів.

Узагальнена оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ «Інтертоп Україна» можлива на основі коефіцієнта профілю середовища:

$$\text{КПС} = \frac{+\sum \text{балів}}{-\sum \text{балів}} = \frac{7}{14,25} = 0,49.$$

Отримане значення менше одиниці свідчить про негативний вплив середовища на ТОВ «Інтертоп Україна». Це говорить про те, що потрібно більше уваги приділяти негативним факторам і спробувати знайти можливість уникнути цього негативного впливу.

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на мотиваційну систему ТОВ «Інтертоп Україна» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на мотиваційну систему ТОВ «Інтертоп Україна»

Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3
Організація загального управління	+/-	Лінійно-функціональна організаційна структура управління бізнесом. Система контролю підприємства є неефективною. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей компанії Домінуючою цінністю топ-менеджменту є ефективність і мотивація співробітників. Використовується діловий стиль управління
Імідж підприємства	+	ТОВ «Інтертоп Україна» на ринку України з 1994 року і вже завоювало велику прихильність споживачів даного сегменту ринку. ТОВ «Інтертоп Україна» є привабливим як місце роботи та надає можливі навчання та розвитку
Техніка, технологія, організація праці	+	Сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу ТОВ «Інтертоп Україна»
Фінансово-економічні можливості підприємства	-	Рівень фінансово-економічних можливостей ТОВ «Інтертоп Україна» знижується. Відбувається зниження фінансових показників підприємства, що зумовлює зниження спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.
Маркетингова діяльність	+	Компанія займає велику частку ринку і міцно займає свою нішу. Підприємство проводить ефективні дослідження ринку, що дозволяє йому правильно позиціонувати свою діяльність відповідно до вимог споживачів

## Продовження табл.2.6

1	2	3
Кількісний і якісний склад персоналу. Професійно-кваліфікаційні фактори	+/-	Кадровий склад ТОВ «Інтертоп Україна» не стабільний. Висока кваліфікація працівників підприємства. В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань. Система відбору і набору персоналу підприємства не досконала, мотиваційна система потребує вдосконалення
Джерела покриття кадрової потреби	-	На ТОВ «Інтертоп Україна» середній рівень аналізу кадрових потреб. Не створюється резерв кадрів на підприємстві.
Соціальна політика підприємства	+/-	Соціальна політика підприємства слабо спрямована на задоволення різнобічних потреб працівників та на соціальну допомогу, соціальний захист та забезпечення соціальних гарантій.

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами ТОВ «Інтертоп Україна», що впливають на мотиваційну систему є діловий стиль управління, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші, але при цьому відбувається зниження фінансових показників.

Потенційні внутрішні слабкі сторони ТОВ «Інтертоп Україна» - це те, що на підприємстві не ефективна мотиваційна система, не досконала система відбору і набору персоналу підприємства, відбувається зниження спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ТОВ «Інтертоп Україна»

### 3.1. Напрямки покращення мотиваційної системи на підприємстві

Ефективна система мотивації персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» має включати комплекс заходів, що стимулюють персонал не тільки до роботи, за яку платять гроші, але насамперед до особливої старанності та активного бажання працювати саме на цьому підприємстві.

На рис. 3.1 наведено запропоновані заходи щодо покращення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна».



Рис.3.1. Заходи щодо покращення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна»

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи щодо покращення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна» докладніше.

Організація наставництва спрямована на «омолодження» кадрового складу підприємства, підвищення зацікавленості та причетності молодого



фахівця під час прийому на роботу. Необхідно здійснювати закріплення наставників з числа висококваліфікаційних фахівців, які мають достатній досвід (фахівці пенсійного та передпенсійного віку) для його передачі та проходження адаптації у новому колективі молодого фахівця. Також щомісяця, за підсумками виконання персональних планів, керівнику підрозділу необхідно підбивати підсумки фактичних успіхів молодого фахівця з метою перегляду заробітної плати та визначення можливого рівня її підвищення.

Одним із заходів щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «Інтертоп Україна» буде організація професійних конкурсів «Кращий та ефективний молодий спеціаліст». Схема організації та проведення конкурсу «Кращий та ефективний молодий спеціаліст відділу» представлена на рис. 3.2. Даний конкурс рекомендується проводити 1 раз на рік, ґрунтуючись на досягнутих результатах спеціаліста певного відділу, за допомогою проведення аналізу керівником даного відділу та висуванням ним фахівця, що є на його погляд ефективним.

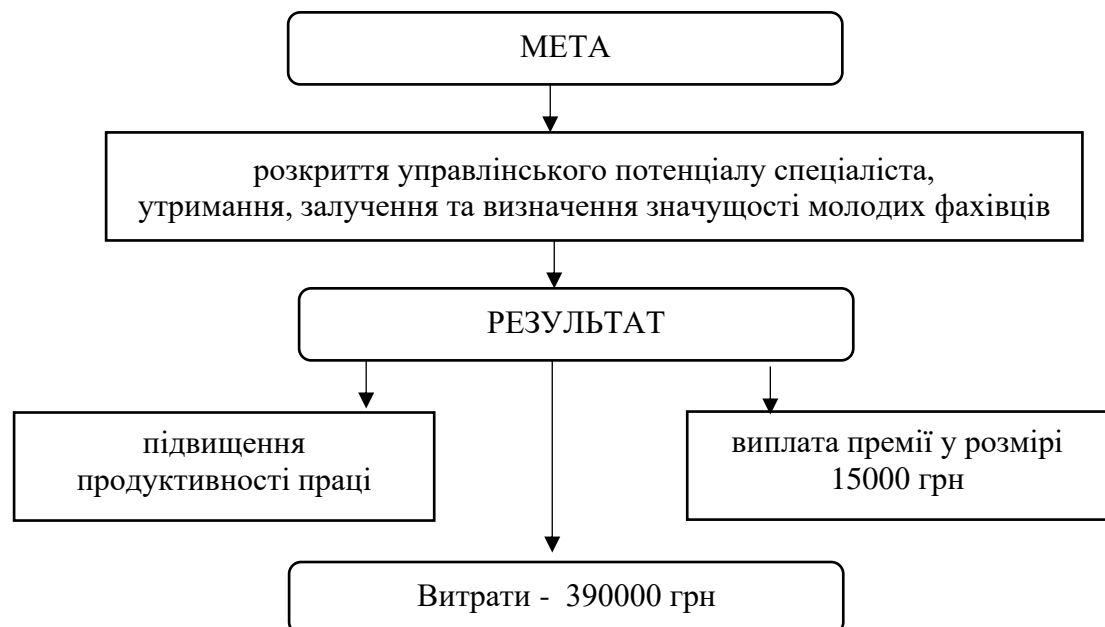


Рис.3.2. Організація та проведення конкурсу «Кращий та ефективний молодий фахівець»

Джерело: складено автором

До програми конкурсу має входити урочисте нагородження в даній номінації з врученням диплома та премії у розмірі 2000 грн, враховуючи, що

кандидатів на цю номінацію з відділу можна висунути по 3-4 молодих фахівців з відділів, розподіливши їх за місцями - 1, 2 та 3 місце в номінації.

Робітнику ТОВ «Інтертоп Україна», що зайняв 1 місце виплачується премія у вигляді 15000 грн.; за 2 місце у конкурсі виплачується премія у розмірі 10000 грн. За 3-є місце молодий фахівець отримує 5000 грн. Таким чином, розраховуючи загальну суму премії отримуємо на один відділ за трьох переможців 30000 грн.

Розрахувати витрати на цей захід на рік можна за формулою:

$$V_z = K_m * n \quad (3.1)$$

де  $V_z$  - витрати на захід;

$K_m$  - кількість відділів, що бере участь у конкурсі;

$n$  - сума премії.

$$V_z = 13 * 30000 = 390000 \text{ грн.}$$

Захід спрямований на підвищення ролі робітників, фахівців та керівників середньої ланки у діяльності ТОВ «Інтертоп Україна», виявлення найкращих працівників, які виконують вимоги Системи менеджмент якості, і поширення їх досвіду.

Схема індивідуальної мотивації працівників заходу «Найкращий професіонал своєї справи» полягає в наступному: за результатами роботи за рік керівники відділів ТОВ «Інтертоп Україна» визначають кращого фахівця відповідно до показників індивідуальних планів. Згодом проводиться конкурс у кожному відділі «Кращий професіонал своєї справи», винагородою якого буде премія у розмірі 15000 грн та вручення грамоти «Кращий професіонал своєї справи».

Переваги такої схеми полягають у наступному:

- виникає ефект «змагання», що сприяє підвищенню мотивації працівників загалом;
- найкращі співробітники заохочуються індивідуально, виходячи з результатів роботи за певний період часу, тобто, вони розуміють, за що саме їх заохочують, а інших – ні;

- відсутній ефект «зрівнялівки», заохочення кожного співробітника залежить від результату виконаної роботи;
- працівники, які працюють менш ефективно, мають стимул працювати краще, тому що вони усвідомлюють, що кожного місяця «результати змагання» переглядаються, що дає їм шанс «заробити».

Витрати на заходи визначаються за такою формулою:

$$Z_m = K_{\text{ч}} * n \quad (3.2)$$

де,  $V_z$  -витрати на захід;

$K_{\text{ч}}$  – чисельність осіб висунутих з усіх відділів;

$n$  – обсяг премії.

$$V_z = 15 * 15000 = 225000 \text{ грн.}$$

Схематична структура заходу (конкурсу) «Кращий професіонал своєї справи» представлена на рис.3.3



Рис.3.3. Структура та результативність заходу «Кращий професіонал своєї справи»

Джерело: складено автором

У разі, якщо премія виплачується регулярно і «автоматично», вона сприйматиметься співробітниками як невід'ємна частина заробітної плати. У такому разі позбавлення премії буде рівнозначним зменшенню заробітної плати.

З метою недопущення такого, необхідно переглядати відсоток преміальних зі збільшенням окладів та результатів діяльності підприємства за певний період, випустивши додатково наказ щодо зміни рівня преміальних. Також необхідно прозоро висвітлювати усі конкурси на сайті підприємства з подробицями кожного конкурсу з метою інформування всіх працівників організації про наявність даного заходу та з метою більшого залучення учасників.

Мотивація та стимулювання персоналу може бути організована через організацію дозвілля працівників ТОВ «Інтертоп Україна». Для цього необхідно організувати оздоровлення працівників через відвідування спортивно-оздоровчого комплексу для молодих співробітників підприємства та працівників пенсійного та передпенсійного віку організація медичного обслуговування (при необхідності) у поліклініці, що знаходиться поряд з підприємством.

Схематично структура заходу «Організація оздоровлення працівників через відвідування спортивно-оздоровчого комплексу» та відвідування поліклініки та безкоштовного медичного обслуговування представлена на рис.3.4.

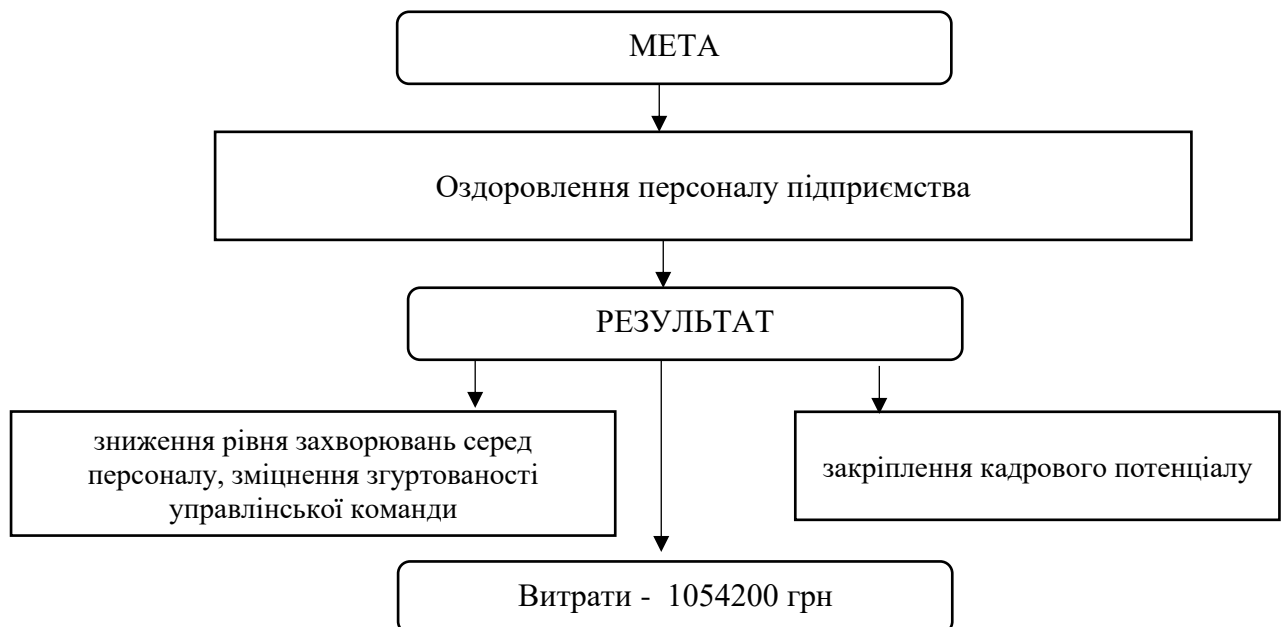


Рис.3.4. Структура та результативність заходів спрямованих на оздоровлення працівників підприємства

Джерело: складено автором

Планується відвідування даного спортивно-оздоровчого комплексу з періодичністю 2 рази на тиждень, та медичне безкоштовне обслуговування раз на місяць, вартість абонементу на 4 місяці по 2 рази на тиждень для спортивно-оздоровчого комплексу складає = 1400 грн. І стільки ж припадати на повне (до цієї суми входять обстеження всіх органів працівника та призначення лікування) медичне обслуговування раз на місяць одного працівника.

Витрати на заходи визначаються за такою формулою:

$$V_z = C_o * n \quad (3.3)$$

де  $V_z$  - витрати на захід;

$C_o$  - чисельність осіб, всього за рік;

$n$  - вартість (ціна) абонементу.

$$V_z = 753 * 1400 = 1054200 \text{ грн.}$$

Розрахована сума, що становить 1054200 грн, включає в себе відвідування басейну та сауни (заняття на тренажерах) із загальною тривалістю годину, та розрахована з урахуванням знижки у 20%, яка дається лише організаціям для корпоративних заходів.

Також необхідно продовжувати традиції, встановлені на підприємстві. Наприклад, розміщення інформації та оформлення дошки пошани на сайті підприємства. В якості ще одної пропозиції може слугувати урочисте святкування «Дня народження підприємства», датою якого є 25 січня, до цього ж свята можна приурочити вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підвести підсумки конкурсів на найкращого працівника ТОВ «Інтертоп Україна» тощо. Топ-менеджери ТОВ «Інтертоп Україна» до цього дня можуть приурочити підбиття підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі та завдання, вислухати пропозиції працівників.

Ще можна порекомендувати керівникам ТОВ «Інтертоп Україна» щомісяця інвестувати невеликі суми грошей на покращення умов праці, і це інвестування має цілком окупатися, оскільки сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці.

Також у перспективах опрацювати питання: медичного обслуговування

(оплата послуг стоматолога, вакцинація проти інфекційних захворювань); організація дозвілля (виїзди на природу, влаштування корпоративних свят, забезпечення пільговими путівками до санаторіїв та дитячих таборів).

### 3.2. Оцінка розроблених пропозицій щодо удосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна»

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Інтертоп Україна».

Вкладаючи гроші в розвиток мотиваційної системи, підприємство отримує відданих співробітників. Вони формують лояльних, постійних клієнтів. А від тих, в свою чергу, залежить реакція ринку, яка вимірюється прибутковістю організації (рис. 3.5). Витрати на мотиваційну систему можна розглядати як інвестиції в розвиток нематеріальних активів компанії.

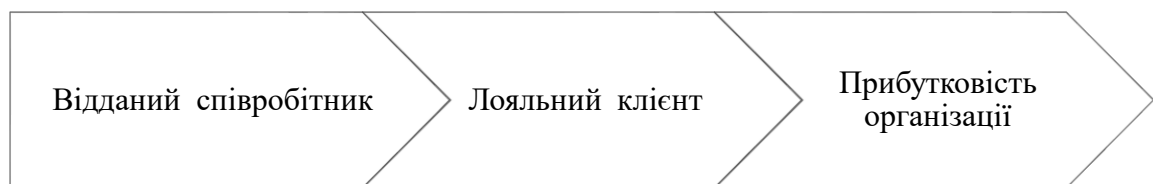


Рис. 3.5. Вплив розвитку мотиваційної системи на ефективність діяльності ТОВ «Інтертоп Україна»

Джерело: складено автором

Оцінка можливих економічних ефектів від рекомендацій щодо покращення мотиваційної системи є актуальним завданням для будь-якого підприємства, основною метою діяльності якого є отримання прибутку.

Економічний ефект від покращення мотиваційної системи полягає у збільшенні показників діяльності підприємства (підвищення доходу, зниження невиробничих витрат) і, як наслідок, чистого прибутку. Персонал торговельної компанії є одним із головних факторів, що забезпечують лояльність клієнтів. Висока кореляція між рівнем задоволеності співробітників компанії та обсягом

доходу в організації є одним із аксіом сучасного управління. В той же час кількісні оцінки цього взаємозв'язку досить складно встановити.

Витрати на покращення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна» наведено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на покращення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна»

Заходи	Вартість, грн
Організація оздоровлення працівників через відвідування спортивно-оздоровчого комплексу (басейн) та безкоштовне медичне обслуговування у поліклініці	1054200
Проведення конкурсу «Кращий та ефективний молодий фахівець»	390000
Організація конкурсу у кожному відділі «Кращий професіонал своєї справи!»	225000
Всього	1669200

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 3.1 вкладення у провадження розроблених заходів щодо покращення мотиваційної системи ТОВ «Інтертоп Україна» складають 1669,2 тис. грн.

Впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу дозволить ТОВ «Інтертоп Україна» збільшити обсяг реалізації мінімум на 1% за рахунок зростання продуктивності праці працівників внаслідок їх більшої зацікавленості в результатах. Таким чином, чистий дохід від реалізації також збільшиться мінімум на 1% в порівнянні з 2022 роком і збільшення складе:  $1324095 * 0,01 = 13241$  тис.грн.

Собівартість при цьому:

- збільшиться за рахунок зростання умовно-змінних витрат на 0,3%;
- збільшиться максимум на 0,2% за рахунок додаткових витрат на систему матеріального стимулювання.

Таким чином збільшення собівартість складе:  $1200135 * 0,005 = 6001$  тис. грн.

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ТОВ «Інтертоп Україна» залишаться на рівні 2022 року проведемо розрахунок чистого прибутку

в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок чистого прибутку ТОВ «Інтертоп Україна» при  
впровадженні запропонованих заходів

Показники	2022 (факт)	Прогноз	Відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	1324095	1337336	13241	1,00
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1200135	1206136	6001	0,50
Валовий прибуток, тис.грн.	123960	131200	7240	5,84
Витрати на реалізацію та збут, тис.грн	255558	255558	0	0,00
Загальні та адміністративні витрати, тис.грн	104961	104961	0	0,00
Інші операційні доходи, тис.грн.	480	480	0	0,00
Інші операційні витрати, тис.грн.	9896	9896	0	0,00
Операційний прибуток (збиток), тис.грн	-245975	-238735	7240	-2,94
Фінансові доходи, тис.грн	14487	14487	0	0,00
Фінансові витрати, тис.грн	3401	3401	0	0,00
Прибуток до оподаткування (збиток), тис.грн.	-245542	-227649	17893	-7,29
Податок на прибуток, тис.грн.	40540	37294	-3246	-8,01
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-205002	-190355	14647	-7,14
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,91	0,90	-0,01	-0,89
Рентабельність продаж,%	-15,48	-14,23	1,25	-8,05
Рентабельність послуг,%	-17,08	-15,78	1,30	-7,60

Джерело: розраховано автором

Таким чином, як видно з таблиці 3.2, практична цінність реалізації запропонованих заходів полягатиме в тому, що в цілому по підприємству спостерігається покращення економічних показників діяльності підприємства, збільшення доходу від реалізації продукції на 13241 тис.грн. або 1%, зменшення чистого збитку на 14647 тис.грн, або на 7,14% тощо.

Крім того, в ході проведення заходів, соціальна ефективність від запропонованих заходів покращиться в частині отримання задоволеності від виконуваної роботи, підвищення прагнення до досягнення більш високих результатів, зниження плинності кадрів, закріплення на місцях молодих спеціалістів, сформований дієвий резерв керівних кадрів, його підготовку, соціальне забезпечення персоналу, заохочення наставництва та ін.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

Визначено, що мотивація - це процес, спрямований на формування мотиву у працівника шляхом застосування різних видів стимулів, за допомогою яких досягаються цілі організації. Мотивація визначає основу потенціалу співробітників будь-якого підприємства та сукупність властивостей, які безпосередньо впливають на трудову діяльність. Очевидно, що існує зв'язок між мотивацією персоналу підприємства та результативністю роботи співробітників, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при побудові оптимальної системи мотивації праці.

Встановлено, що мотивацію персоналу прийнято вимірювати кількісними та якісними показниками. Кількісні показники – це такі показники, які мають у своєму складі певну дійсну кількість. Такими показниками прийнято вважати всі фінансові показники, деякі ринкові показники (наприклад, частка ринку, обсяг продажів і так далі) та ще показники, які характеризують ефективність бізнес-процесів та діяльність з навчання та розвитку організації (наприклад, продуктивність праці, виробничий цикл, час виконання замовлення, плинність персоналу, кількість працівників, які пройшли навчання та інші). Якісні ж показники включають такі чинники: відносна конкурентна позиція організації, індекс задоволеності клієнтів, індекс задоволеності персоналу, командну роботу, рівень трудової та виконавчої дисципліни, якість і своєчасність подання документів, дотримання стандартів і регламентів, виконання доручень керівника та багато інших.

Виявлено, що у світовій практиці існує три основні моделі мотивації: японська, американська та західноєвропейська. Найбільшого успіху в питаннях мотивації співробітників було досягнуто в таких країнах, як Японія та Сполучені Штати, які частково між собою протилежні. Однією з особливостей іноземних компаній є мінімізація частки матеріальної винагороди та збільшення частки нематеріальних стимулів, а також підвищення ролі та ступеня участі

співробітників у функціонуванні всього підприємства.

Визначено, що ТОВ «Інтертоп Україна» – це один із лідерів українського ритейлу одягу, взуття, аксесуарів та косметики, що діє на території України. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» дозволив вивити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку та показників рентабельності підприємства в 2022 р. чітко вказує, що необхідно активізувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація ТОВ «Інтертоп Україна».

Встановлено, що на підприємстві немає чіткого зв'язку результатів роботи працівника із системою винагороди, отже, співробітники сприймають чинну систему мотивації як несправедливу, також відсутня винагорода працівників за високі результати та успіхи в роботі, при цьому проводиться необ'єктивна оцінка праці працівників керівництвом. Також було відзначено, що винагороди працівників несвоєчасні, а преміальна частина заробітної плати працівників підрозділів, які не взаємодіють з клієнтом, має залежність від прибутку ТОВ «Інтертоп Україна», що безпосередньо пов'язано з сферою діяльності підприємства. Також виділено такі слабкі місця мотиваційної системи ТОВ «Інтертоп Україна»: в організації наставництва чітко невизначено, що отримує в цьому випадку сам наставник, тобто, немає матеріальної винагороди за навчання новоприйнятого молодого фахівця; не приділено належної уваги закріпленню молодих фахівців та «омолодженню» кадрів; не проводяться соціально-культурні заходи, спрямовані на оздоровлення працівників підприємства, такі як виїзди на природу, організація оздоровлення через відвідування оздоровчих комплексів для молоді та безкоштовне медичне обслуговування для пенсійного та передпенсійного віку.

Зроблено висновки, що отримане значення менше одиниці, тобто відбувається негативний вплив середовища на ТОВ «Інтертоп Україна». Це говорить про те, що потрібно більше уваги приділяти негативним факторам і

спробувати знайти можливість уникнути цього негативного впливу. Потенційні внутрішні слабкі сторони ТОВ «Інтертоп Україна» - це те, що на підприємстві не ефективна мотиваційна система, не досконала система відбору і набору персоналу підприємства, відбувається зниження спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.

Запропоновано заходи щодо покращення мотиваційної системи на ТОВ «Інтертоп Україна»: організація наставництва, організація та проведення конкурсів «Найкращий та ефективний молодий спеціаліст.!, «Найкращий професіонал своєї справи!», організація оздоровлення працівників через відвідування спортивно-оздоровчого комплексу (басейн) та медичне обслуговування у поліклініці.

Вкладення у провадження розроблених заходів щодо покращення мотиваційної системи ТОВ «Інтертоп Україна» складають 1669,2 тис. грн. Практична цінність реалізації запропонованих заходів полягатиме в тому, що в цілому по підприємству спостерігається покращення економічних показників діяльності підприємства, збільшення доходу від реалізації продукції на 13241 тис.грн. або 1%, зменшення чистого збитку на 14647 тис.грн, або на 7,14% тощо. Крім того, в ході проведення заходів, соціальна ефективність від запропонованих заходів покращиться в частині отримання задоволеності від виконуваної роботи, підвищення прагнення до досягнення більш високих результатів, зниження плинності кадрів, закріплення на місцях молодих спеціалістів, сформований дієвий резерв керівних кадрів, його підготовку, соціальне забезпечення персоналу, заохочення наставництва та ін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США URL: [www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.html](http://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.html)
2. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. *Регіональні перспективи*. 2016. № 3–4. С. 12–15.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. *Технологічний центр*. 2018. 16 с. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf>
5. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 50-53.
6. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць*. К.: Ін-т економіки НАН України, 2008. С. 10-27.
7. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 177–187.
8. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць* [Наук. Ред. І. К. Бондар]. Вип. 2 (33). К., 2008. С. 94-97.
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
10. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.
11. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного*

університету ДПС України (Економіка і право)». Випуск №2 (57) . Ірпінь, 2012. С.14-275 с.

12. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.

13. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

14. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2020, (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

15. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 34–38.

16. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

17. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С.29–33.

18. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

19. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. 2020 URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

20. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 397 с.

22. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці.

Полтава : ПУСКУ, 2015. 241 с.

23. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103>

24. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

25. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

26. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом. Результати дослідження work.ua. URL: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>

27. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

28. Мілащенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. – 2016. № 1. С. 149–155.

29. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.

30. Офіційний сайт ТОВ «Інтертоп Україна» - <https://intertop.ua/uk-ua/info/about/>

31. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.

32. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

33. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: [http:// http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590](http://http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590)

34. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України* 2017. Вип. 21. С. 209.
35. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком*, 2014. № 9. С. 150-151.
36. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
37. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
38. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». *Економічні науки*. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502
39. Тимченко, І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. (169), 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
40. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип.2. С.512- 518.
41. Управління персоналом [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за р. та наук. роф. к.е.н., роф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
42. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
43. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
44. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
45. Юрчук Н.П. Мотивація персоналу в системі управління банку. *«Агросвіт»*. № 9. 2018. С.64-70

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність підприємства за 2020-2022 рр.

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
<b>Активи</b>			
<i>Необоротні активи</i>			
Основні засоби	7	507,394	713,036
Активи з права користування	8	19,694	35,126
Авансові платежі за основні засоби		4,110	1,313
Нематеріальні активи		386	986
Інвестиції в дочірні підприємства		1,998	1,998
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>533,582</b>	<b>752,459</b>
<i>Оборотні активи</i>			
Запаси	9	199,791	153,987
Торгова дебіторська заборгованість	10	159,529	233,293
Податки до відшкодування, та передоплати з податків, окрім податку на прибуток		47	-
Передоплата з податку на прибуток		10,656	-
Аванси видані	11	36,028	15,867
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	304,232	550,502
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>710,283</b>	<b>953,649</b>
<b>Всього активів</b>		<b>1,243,865</b>	<b>1,706,108</b>
<b>Власний капітал та зобов'язання</b>			
<i>Власний капітал</i>			
Статутний капітал	13	482,436	482,436
Нерозподілений прибуток		465,345	755,812
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>947,781</b>	<b>1,238,248</b>
<i>Довгострокові зобов'язання</i>			
Зобов'язання з оренди	8	12,644	17,611
Відстрочені податкові зобов'язання	23	27,856	66,095
<b>Всього довгострокових зобов'язань</b>		<b>40,500</b>	<b>83,706</b>
<i>Короткострокові зобов'язання</i>			
Торгова кредиторська заборгованість	14	107,493	236,349
Контрактні зобов'язання	16	29,151	25,862
Резерви та інша кредиторська заборгованість	15	103,028	65,095
Зобов'язання з оренди	8	12,137	11,369
Зобов'язання з податку на прибуток		-	22,718
ПДВ до сплати		3,735	19,861
Інші податки до сплати		40	2,900
<b>Всього короткострокових зобов'язань</b>		<b>255,584</b>	<b>384,154</b>
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>296,084</b>	<b>467,860</b>
<b>Всього власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>1,243,865</b>	<b>1,706,108</b>



**ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

	Примітки	2022 рік	2021 рік
Дохід від реалізації	16	1,324,095	2,428,716
Собівартість реалізації	17	(1,200,135)	(1,589,019)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>123,960</b>	<b>839,697</b>
Витрати на реалізацію та збут	18	(255,558)	(380,004)
Загальні та адміністративні витрати	19	(104,961)	(144,302)
Інші операційні доходи		480	16,896
Інші операційні витрати		(9,896)	(1,541)
<b>Операційний (збиток)/прибуток</b>		<b>(245,975)</b>	<b>330,746</b>
Фінансові доходи	20	14,487	20,892
Фінансові витрати		(3,401)	(937)
Чистий (збиток)/дохід від курсових різниць		(10,653)	14,041
<b>(Збиток)/прибуток до оподаткування</b>		<b>(245,542)</b>	<b>364,742</b>
Витрати з податку на прибуток	23	40,540	(70,334)
<b>(Збиток)/прибуток за рік</b>		<b>(205,002)</b>	<b>294,408</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>			
Інший сукупний дохід після оподаткування		-	-
<b>ВСЬОГО СУКУПНИЙ (ЗБИТОК)/ДОХІД ЗА РІК</b>		<b>(205,002)</b>	<b>294,408</b>

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

	Примітки	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року
<b>Активи</b>			
<i>Необоротні активи</i>			
Основні засоби	7	713,036	746,019
Активи з права користування	8	35,126	29,334
Авансові платежі за основні засоби		1,313	3,028
Нематеріальні активи		986	1,004
Інвестиції в дочірні підприємства		1,998	1,998
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>752,459</b>	<b>781,383</b>
<i>Оборотні активи</i>			
Запаси	9	153,987	130,839
Торгова дебіторська заборгованість	10	233,293	197,520
Аванси видані	11	15,867	9,590
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	550,502	624,191
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>953,649</b>	<b>962,140</b>
<b>Всього активів</b>		<b>1,706,108</b>	<b>1,743,523</b>
<b>Власний капітал та зобов'язання</b>			
<i>Власний капітал</i>			
Статутний капітал	13	482,436	482,436
Нерозподілений прибуток		755,812	869,182
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>1,238,248</b>	<b>1,351,618</b>
<i>Довгострокові зобов'язання</i>			
Зобов'язання з оренди	8	17,611	16,906
Відстрочені податкові зобов'язання	23	66,095	70,777
<b>Всього довгострокових зобов'язань</b>		<b>83,706</b>	<b>87,683</b>
<i>Короткострокові зобов'язання</i>			
Торгова кредиторська заборгованість	14	236,349	169,878
Контрактні зобов'язання	16	25,862	23,060
Резерви та інша кредиторська заборгованість	15	65,095	72,358
Зобов'язання з оренди	8	11,369	7,794
Зобов'язання з податку на прибуток		22,718	12,620
ПДВ до сплати		19,861	17,150
Інші податки до сплати		2,900	1,362
<b>Всього короткострокових зобов'язань</b>		<b>384,154</b>	<b>304,222</b>
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>467,860</b>	<b>391,905</b>
<b>Всього власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>1,706,108</b>	<b>1,743,523</b>

**ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

	Примітки	2021 рік	2020 рік
Дохід від реалізації	16	2,428,716	2,138,432
Собівартість реалізації	17	(1,589,019)	(1,319,308)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>839,697</b>	<b>819,124</b>
Витрати на реалізацію та збут	18	(380,004)	(339,111)
Загальні та адміністративні витрати	19	(144,302)	(134,760)
Інші операційні доходи		16,896	4,650
Інші операційні витрати		(1,541)	(17,407)
<b>Операційний прибуток</b>		<b>330,746</b>	<b>332,496</b>
Фінансові доходи	20	20,892	29,813
Фінансові витрати		(937)	(335)
Чистий дохід/(збиток) від курсових різниць		14,041	(31,237)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>364,742</b>	<b>330,737</b>
Витрати з податку на прибуток	23	(70,334)	(62,272)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>294,408</b>	<b>268,465</b>
<b>ВСЬОГО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК</b>		<b>294,408</b>	<b>268,465</b>

## Додаток Б

**Анкета вивчення задоволеності персоналом системою мотивації для  
ТОВ «Інтертоп Україна»**

Шановні співробітники ТОВ «Інтертоп Україна». Просимо відповісти на запитання.

1. Які мотиваційні заходи використовуються у Вашій компанії?
2. Чи задоволені Ви системою мотивацій, що діє на вашому підприємстві?
  - Так, задоволений
  - Скоріше так, чим ні
  - Скоріше ні, чим так
  - Ні, не задоволений
  - Важко відповісти
3. Оцініть за 10-ною шкалою систему мотивації, що діє на вашому підприємстві?
4. Мотиви в якій сфері найбільшою мірою спонукають Вас до роботи?
  - Матеріальні
  - Безпека
  - Кар'єра
  - Соціальні
  - Самозатвердження
  - Самовираження
  - Інше
5. Які з матеріальних стимулів підвищили б Вашу зацікавленість у трудовій діяльності?
  - Потреба постійно отримувати з/п
  - Винагорода за вислугу років, за підсумком роботи за рік
  - Інші винагороди та премії
  - Індиксація заробітної плати
  - Інше
6. Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими?
  - Гарантії пенсійного забезпечення
  - Гарантії зайнятості
  - Навчання при підтримці підприємства
  - Оплата тимчасової непрацездатності
  - Безкоштовне медичне обслуговування
  - Дотації на харчування, відпочинок в санаторіях
  - Довготривала оплата відпустки
  - Інше
7. Які із соціальних мотивів для Вас найбільш актуальні?
  - Багаторічна звичка працювати в даному колективі
  - Можливість вільно і дружньо спілкуватися з колегами
  - Відчуття своєї необхідності людям
  - Інше
8. Які із перелічених потреб вищого порядку найбільш актуальні для Вас?
  - Потреба у владі
  - Потреба успіху
  - Потреба в приналежності до чогось

- Інше

9. Чи вважаєте Ви, що ефективні технології стимулювання підвищують мотивацію до праці персоналу організації

-Так

- Скоріше так, чим ні

- Скоріше ні, чим так

- Ні

- Важко відповісти