

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництво, архітектура та дизайн
(повно найменування факультету)

Будівництво, монтаж та будівельна діяльність
(повно найменування кафедр)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Маслава
(підпис викладача)

на тему Визначення мотивації як фактора
(назва теми)
збудження успіху організації

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БД-310

Спеціальності 093 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент в будівництві

Воробієва М.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Жуковська Анна Михайлівна
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Гармаченко А.А.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництво, архітектура та дизайн
Кафедра Будівництво, торгівля та бігова діяльність
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 043 Менеджмент
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент в будівництві
(код і найменування) (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри І.І. БД
І.І. БД
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Воробієва Марія Олександрівна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Формування мотивації як фактора
забезпечення успіху організації

керівник проєкту (роботи) д.е.н. проф. І.І. БД
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» березня 2024 року №101

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 3 червня 2024р

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) закони і законодавчі акти України,
річні звіти підприємства, статистична звітність, додаткові
таблиці до річних звітів, наукова література

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства;
аналіз системи мотивації персоналу підприємства ТОВ
«Юск Україна»; вдосконалення системи мотивації на під-
приємстві ТОВ «Юск Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис завдання видав
1-3	Шкаченко А.М. д.е. проф.	<i>[Signature]</i>
Першопитання	Бобко Р.С.	

7. Дата видачі завдання « 24 » травня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)
1	Закріплення та уясування завдання	24.05.2024
2	Вибір статистичного матеріалу	24.05.2024
3	Підготовка першого розділу	29.05.2024
4	Підготовка другого розділу	30.05.2024
5	Підготовка третього розділу	31.05.2024
6	Подання на кафедру та першопитання	03.06.2024

Студент(ка)

[Signature]
(підпис)

Марія Воробієва
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

[Signature]
(підпис)

Аліна Шкаченко
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Ключові слова: мотивація персоналу, оцінка персоналу, ефективність.

Дипломна робота: «Формування мотивації як фактора забезпечення успіху організацій» містить 95 сторінок, 13 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Метою дослідження є аналіз та розробка ефективних підходів до формування системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна» з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення стійкого успіху організації на ринку. Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Кварц».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна».

У першому розділі було проведено аналіз теоретичних основ сутності та змісту. Визначено сутність поняття мотивації, описано ключові характеристики та фактори, що впливають на неї. У другому розділі досліджено систему мотивації персоналу підприємства ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Спочатку надано загальну характеристику підприємства, проведений аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства виявив ключові фінансові, технологічні та організаційні аспекти, які впливають на мотиваційну систему. Особлива увага приділена аналізу мотиваційної системи персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», зокрема визначенню її сильних і слабких сторін, а також виявленню основних фінансових результатів, показників праці та заробітної плати в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». У третьому розділі розглянуто шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та зміст системи мотивації персоналу.....	8
1.2 Теорії мотивації та особливості формування системи мотивації персоналу на підприємстві.....	15
1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЮСК Україна»	29
2.2 Аналіз показників праці та заробітної плати в ТОВ «ЮСК Україна»	45
2.3 Аналіз мотиваційної системи персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна».....	54
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	
3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна»	65
3.2 Персоналізована мотивація – як напрям підвищення продуктивності персоналу ТОВ «ЮСК Україна»	70
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Формування мотивації як фактора забезпечення успіху організацій стає дедалі актуальнішим у сучасному динамічному світі бізнесу. У контексті постійно змінюваних ринкових умов та посиленої конкуренції, ефективне мотивування співробітників виступає не просто як інструмент управління, а як стратегічна необхідність. Організації, які здатні розробити та впровадити ефективні програми мотивації, часто виявляються на крок попереду своїх конкурентів, оскільки мотивовані співробітники є більш продуктивними, інноваційними та відданими своїй справі.

У процесі формування мотивації ключовим є розуміння різноманітності потреб та очікувань співробітників. Це стосується не лише фінансових винагород, а й нефінансових факторів, таких як можливості для професійного розвитку, визнання зусиль, робоче середовище та корпоративна культура. Індивідуальний підхід до мотивації, який враховує особливості кожного працівника, може стати значним джерелом забезпечення високої віддачі та задоволення від роботи. Також, актуальність теми мотивації у сучасному світі підкріплюється постійним розвитком технологій і зміною організаційних структур. Сучасні організації шукають способи адаптації до цих змін, розуміючи, що ключовим елементом успіху є людський ресурс. В цьому контексті, мотивація перетворюється на критичний інструмент, що дозволяє залучити, зберегти та розвивати таланти, які сприяють інноваційності та конкурентоспроможності.

Враховуючи викладене, стає зрозумілим, чому формування мотивації є ключовим фактором забезпечення успіху організацій. Ефективна мотиваційна стратегія не лише підвищує продуктивність і задоволення працівників, але й сприяє створенню стійкого конкурентного переваги в умовах постійної зміни та невизначеності.

Метою дослідження є аналіз та розробка ефективних підходів до формування системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна» з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення стійкого успіху організації на ринку. Відповідно до мети, завдання дослідження це:

1. Проаналізувати сутність та зміст системи мотивації персоналу, визначивши основні теоретичні підходи, моделі та концепції, які лягають в основу мотиваційної діяльності на підприємствах.

2. Узагальнити особливості формування системи мотивації персоналу на підприємстві, ідентифікувавши фактори, що впливають на ефективність мотиваційних механізмів в різних організаційних умовах.

3. Виявити методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства, оцінюючи їх застосовність та ефективність у практичній діяльності організації.

4. Провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ЮСК Україна», з'ясувавши зв'язок між мотиваційною політикою та економічними показниками організації.

5. Дослідити основні показники по праці на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна», визначивши, як система мотивації впливає на продуктивність та ефективність співробітників.

6. Розробити шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна», враховуючи сучасні тенденції та найкращі практики в області управління людськими ресурсами.

7. Надати рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування на підприємстві, включаючи механізми контролю та адаптації мотиваційної системи до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Об'єктом дослідження є процес формування мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна».

Методи дослідження. При обґрунтуванні теоретичних та практичних рекомендацій, обробці та аналізі інформації використовувалися такі методи дослідження як загальнонаукові (аналіз і синтез, використані для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій), системний і комплексний підходи (використані при дослідженні практики формування організаційної культури підприємства), аналітичні методи (традиційні методи та прийоми економічного аналізу, такі як табличний, графічний, індексний) та метод ілюстративного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає в тому, що вони можуть бути використані для удосконалення системи мотивації на підприємстві. Запропоновані напрями удосконалення та рекомендації можуть сприяти покращенню робочого середовища та забезпечення більш ефективного підходу до управління мотивацією персоналу, що, в свою чергу, може призвести до збільшення задоволеності працівників.

Апробація результатів роботи – не проводилась.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки. Робота містить 13 таблиці, 13 рисунків. Список використаних джерел (39 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст системи мотивації персоналу

Мотивація вважається ключовим процесом у стимулюванні працівників до продуктивної роботи для досягнення мети організації, шляхом врахування і задоволення індивідуальних потреб кожного з них. Вона грає вирішальну роль, оскільки основою мотивації є потреби, інтереси, цінності та зовнішні стимули особистості. Виходячи з цього, можна дати більш уточнене визначення мотивації [1].

У літературі з економіки зустрічається безліч визначень мотивації. Поширеним є розуміння мотивації як драйвера поведінки, який виявляється у бажанні людини активно діяти для задоволення своїх потреб. Також мотивацію можна охарактеризувати як стан індивіда, що відображає рівень його активності та спрямованість дій у певній ситуації. При цьому мотив виступає як спонука до дії, обґрунтування чи необхідність здійснити певний вчинок .

Еволюція поняття "мотивація" є довгим і складним процесом, що відображає зміни в розумінні природи людської поведінки, зокрема у сфері праці. Від давніх часів до сьогодення підходи до мотивації пройшли значний шлях розвитку, від простих теорій до складних інтегрованих моделей.

У ранні періоди історії мотивація розглядалася через призму простих потреб виживання. Принцип "батога і пряника" був одним із основних механізмів стимулювання праці, де мотивація зводилася до уникнення покарань і отримання винагород.

З розвитком промисловості та наукової думки в XIX – початку XX століття, з'явилися теорії, що наголошували на важливості фізіологічних потреб і безпеки у мотивації праці. Виникли перші теорії мотивації, такі як теорія Х та Y Дугласа Мак-Грегора, які визначали два типи ставлення до роботи: Х – з

припущенням, що людина по природі не любить працювати, і Y – з протилежним припущенням.

Середина XX століття принесла більш глибоке розуміння мотивації через потреби особистості. Теорія потреб Абрахама Маслоу та двофакторна теорія Фредеріка Герцберга відкрили перспективу вивчення внутрішніх стимулів та задоволеності роботою, показавши, що мотивація – це більше, ніж просто відповідь на зовнішні стимули.

Кінець XX – початок XXI століття характеризується появою і розвитком концепцій, що зосереджуються на самореалізації, самомотивації та емоційному інтелекті. Сучасні теорії, такі як теорія самовизначення Деці та Райана, підкреслюють важливість автономії, компетентності та взаємозв'язку у мотивації. Водночас, ідеї трансформаційного лідерства та корпоративної культури набувають все більшого значення для забезпечення високої мотивації персоналу.

Таким чином, еволюція поняття мотивації відбиває зміну акцентів з екстернальних стимулів на розуміння внутрішніх потреб людини, її прагнень до самореалізації та значення міжособистісних відносин у робочому колективі. Сучасний підхід до мотивації вимагає комплексного розуміння людської природи, її потреб та сподівань.

Мотивація служить однією з ключових функцій менеджменту в організації, оскільки від її ефективності залежить здатність підприємства досягати економічного зростання. Низький рівень мотивації може обмежувати ефективність організації та її продуктивність [2]. Таким чином, питання покращення мотивації співробітників є надзвичайно важливим і стало визначальним для вибору теми дослідження, його цілей і завдань.

Зацікавленість у вивченні мотивації зародилася задовго до формування теорії управління як наукової дисципліни. Видатні філософи античності, такі як Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон і Сократ, поклали початок науковому вивченню причин людської поведінки [3]. Сьогодні одним із

основних завдань компаній є створення ефективної системи управління, де ключове місце займає добре налагоджена система мотивації працівників.

Проблематиці ефективної мотивації працівників на виробництві були присвячені дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема А. Апоніна, В. Абрамова, Д. Богіні, А. Грішнєвої, Г. Дмитренка, М. Дороніної, А. Ішкова, І. Зведського, М. Карліна, А. Кулота, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Е. Мейо та М. Мескона [4].

У дослідженнях зазначених вчених були розглянуті теоретичні та практичні аспекти, що стосуються ефективного керування персоналом з різних перспектив. Проте, попри обширні теоретичні знання та численні дослідження, багато організацій все ще стикаються з проблемою неефективної системи мотивації своїх працівників. Розробка та впровадження ефективної мотиваційної системи вимагає індивідуального підходу, з урахуванням специфіки кожного підприємства. У цьому контексті важливо застосовувати як вітчизняний, так і міжнародний досвід.

Наукова та практична література часто містить результати досліджень, здійснених з метою ідентифікації ефективних працівників та визначення найкращих методів мотивації. В цих дослідженнях беруть участь керівники та працівники тисяч компаній, що дає змогу зібрати значний обсяг даних для аналізу. Згідно з дослідженнями, у середньостатистичній компанії приблизно 5% співробітників завжди показують високі результати, ще 5-7% працюють неефективно, а успішність роботи решти 88% співробітників залежить від чіткого встановлення цілей і задач, а також від ретельного моніторингу їх виконання [5].

Мотивація праці представляє собою процес стимулювання працівника до високопродуктивної роботи, в ході якого формується професійна поведінка особистості у відповідності з цілями її діяльності, індивідуальними характеристиками та умовами роботи в організації.

А. М. Колот вважає, що мотивація складається з внутрішніх і зовнішніх факторів, які викликають активність і дають цій активності напрямок, спрямований на досягнення як особистісних, так і організаційних цілей [7].

С. С. Занюк розглядає мотивацію як набір мотиваційних факторів, що впливають на активність особи, включаючи мотиви, потреби, стимули та ситуативні чинники, які визначають поведінку людини [8].

Персонал описується як група людей, які виконують робочі завдання відповідно до трудового договору або контракту. Мотив, у свою чергу, розуміється як внутрішній чинник, який спонукає людину діяти або вести себе певним чином.

Система мотивації розглядається як комплекс взаємозалежних елементів, що мотивують окремого працівника або колектив до досягнення цілей організації. Таким чином, мотиваційна система є зібранням різних теорій, моделей, типів, методів та підходів, що надає їй цілісності. Практична ефективність будь-якої мотиваційної системи значною мірою залежить від керівництва організації. Адекватна мотиваційна система дозволяє досягати поставлених перед організацією цілей. Водночас критично важливо розробити систему, що ідеально підходить для конкретної організації, і вибрати методи мотивації, які найкраще підійдуть кожному працівнику.

Управлінська команда організації має прагнути до індивідуалізації підходів мотивації для кожного співробітника, аби забезпечити виконання основних завдань. Основною задачею є вибір оптимального варіанту мотиваційної стратегії, яка спрямує зусилля працівників на реалізацію цілей організації, що вимагає глибокого аналізу інтересів та особливостей особистості кожного члена колективу для створення мотиваційної системи, яка найкраще сприятиме продуктивній поведінці та допоможе досягти організаційних цілей.

Немає універсальної мотиваційної системи, яка б гарантувала максимізацію продуктивності та внеску кожного співробітника в загальний

успіх. Кожна система мотивації є тимчасовою та потребує адаптації, оскільки особистісні переваги та потреби людей змінюються з плином часу.

У різноманітних теоріях мотивації існує безліч методів стимулювання персоналу. Проте, деякі елементи залишаються ключовими для будь-якого типу організації і включають:

1. Матеріальні стимули – це збільшення заробітної плати, додаткові виплати та премії, а також частка в прибутку, як-от комісійні;
2. Нематеріальні винагороди – це нагороди за досягнення, які мають матеріальну вартість, але видаються не у грошовій формі, наприклад, квитки на заходи, подарункові сертифікати чи товари компанії;
3. Психологічні мотиватори – винагороди без фінансового еквівалента, такі як визнання досягнень і талантів (зустрічі з керівництвом, нагородні сертифікати, дипломи), надання спеціальних умов праці для окремих співробітників (еластичний графік, можливість самостійного контролю якості роботи) та інші форми впливу, які дають можливість використовувати організаційні ресурси;
4. Організаційні мотиватори – формування корпоративної культури, спрямованої на підтримку мотивації співробітників до виконання цілей компанії [14].

Процес мотивації є складним і багатограним, оскільки існує безліч теорій, що намагаються пояснити, чому працівники мотивовані до роботи, виходячи з різноманітних потреб та умов життя індивідів. Наукові дослідження в області мотивації продовжують розвиватись, сприяючи формуванню нових та удосконаленню вже існуючих концепцій мотивації персоналу. Хоча жодна теорія мотивації не здатна вичерпно описати всю сферу трудової поведінки людини, кожна з них пропонує інструменти для оцінки та впливу на окремі випадки, дозволяючи розглядати дії працівника з різних перспектив. Таким чином, вивчення різноманітних моделей і теорій дозволяє глибше зрозуміти механізми управління людською поведінкою.

Теорії мотивації прийнято класифікувати на дві основні категорії:

Змістовні (структурні) теорії, які досліджують конкретні набори та структури внутрішніх мотивацій (наприклад, потреб і спонук), характерні для різних груп працівників;

Процесуальні теорії акцентують на різних аспектах сприйняття та оцінки робочих ситуацій працівниками. Ці теорії зосереджені на виявленні внутрішніх мотивів, які формують деталі трудової поведінки. Наприклад, класична теорія Ф. У. Тейлора вважає основним мотивом праці стремління до вищих прибутків через покращення результатів праці [11].

Трьохфакторна модель Д. Макклелланда окреслює три основні категорії мотивів, що можуть домінувати у різних людей та в різноманітних організаціях: потреба влади; потреба в успіху або досягненні мети; потреба відчувати приналежність до колективу або спільноти, показано на рисунку рис.1.1[12].



Рис.1.1- Трьохфакторна модель Д. Макклелланда

Трьохфакторна модель мотивації, розроблена Д. Макклелландом, ідентифікує три основні потреби, які впливають на мотивацію працівників в організаціях. Ці потреби включають потребу в досягненні (прагнення до успіху та встановлення високих стандартів ефективності), потребу влади (бажання

впливати на інших та контролювати ситуації) та потребу приналежності (бажання створювати та підтримувати міцні міжособистісні відносини).

Макклелланд вважає, що ці потреби не є вродженими; вони розвиваються внаслідок життєвого досвіду людини та культурного оточення. Різні люди можуть мати різні рівні цих потреб, і саме домінуючі потреби керують їхньою мотивацією до діяльності. Визнання цих потреб дозволяє менеджерам розробляти більш ефективні стратегії мотивації, спрямовуючи зусилля на задоволення конкретних потреб своїх співробітників.

Мотивація представляє собою комплекс внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спрямовують діяльність людини, формують її поведінку і вказують напрямок до досягнення персональних і колективних цілей. Одне з ключових завдань мотивації полягає у вихованні у працівників розуміння важливості мотивації у робочому процесі та виробленні у керівників демократичних методів керування з використанням сучасних мотиваційних технік. Головна мета мотивації – забезпечення високої продуктивності використання робочих ресурсів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та прибутковості організації.

Сучасні підходи до мотивації включають різноманітні методи, які можна класифікувати на економічні прямі (оплата праці за одиницю виробітку, годинну ставку, премії), економічні непрямі (пільги, додаткові виплати, користування житлом чи транспортом) та неекономічні (гнучкий робочий графік, участь у прийнятті рішень, суспільне визнання). Останнім часом все більшої популярності набувають інноваційні методи мотивації, які включають одноразові винагороди за високі досягнення, нагородження подарунками, організацію тренінгів за рахунок компанії, створення комфортного робочого середовища. Такі методи вже активно використовуються у відомих міжнародних компаніях, таких як McDonald's, Google, IBM, Renault, та Johnson&Johnson.

Мотивація служить ключовим елементом у формуванні нового типу працівника, орієнтованого на ефективність, креативність і інновації. Розробка комплексної системи мотивації, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу і забезпечення високої продуктивності праці, стає вирішальним фактором успішного управління персоналом. Використання ефективних мотиваційних стратегій дозволяє не тільки оптимально використовувати ресурси організації, але й сприяє самореалізації співробітників як професіоналів і особистостей, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення загальної ефективності роботи.

1.2 Теорії мотивації та особливості формування системи мотивації персоналу на підприємстві

У сфері менеджменту мотивація виступає як ключовий елемент, спрямований на заохочення співробітників до ефективної праці через створення стимулів, які не тільки підвищують їхню працездатність у короткостроковій перспективі, але й забезпечують тривалий вплив, спрямований на розвиток їхнього професійного потенціалу та підвищення цінності їх роботи для організації. Таким чином, формується мотиваційне ядро, яке лежить в основі розвитку персоналу.

Основна ідея мотиваційних теорій полягає в тому, що працівник, усвідомлюючи цілі, що ставляться перед ним, та знаючи, яку винагороду він може отримати за їх досягнення, зважає цю винагороду відносно своїх потреб і можливостей, що веде до активізації його діяльності.

Теорії мотивації у менеджменті класифікуються на три основні категорії: основні (первинні), що виокремлюють базові потреби; змістовні, які досліджують конкретний набір потреб та мотивів; і процесуальні, що аналізують механізми перетворення мотивації в діяльність, показано на рисунку 1.2.

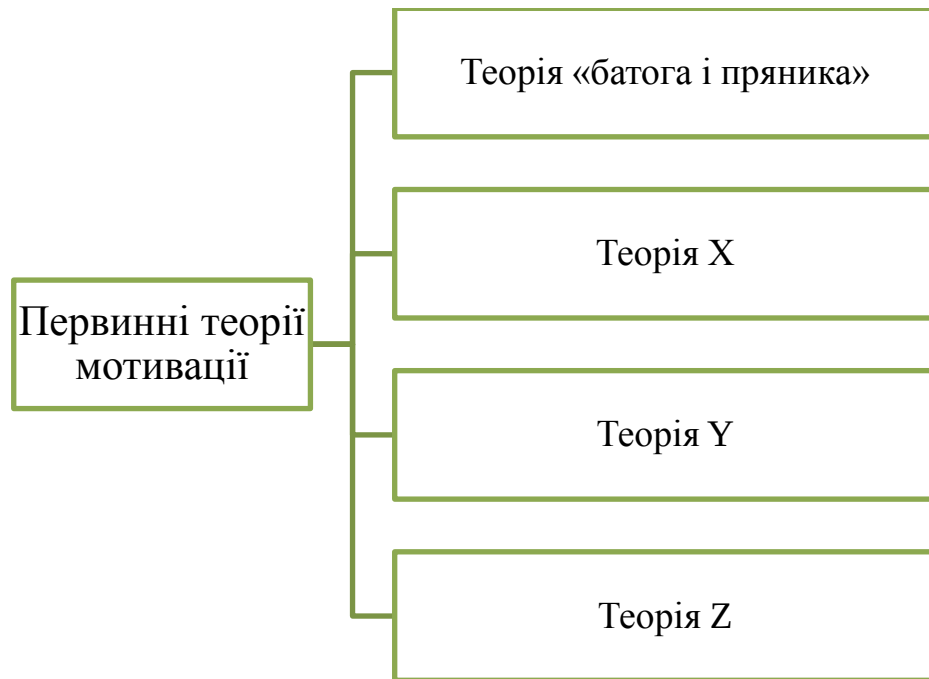


Рис.1.2 - Первинні теорії мотивації

Теорія "батога і пряника" базується на ідеї мотивації через винагороду та покарання. Вона передбачає, що співробітники, які старанно виконують робочі обов'язки та демонструють відповідальне ставлення до завдань, встановлених керівництвом, нагороджуються (отримують "пряник"), тоді як невиконання обов'язків тягне за собою покарання, наприклад, штраф або зниження в посаді.

Дуглас Мак-Грегор розробив теорію "X", яка виходить з припущення, що персонал має природну тенденцію до уникнення роботи та відповідальності, що вимагає зовнішнього контролю та керівництва для забезпечення високої продуктивності. Вона вказує на домінування базових, біологічних потреб у таких працівників.

На противагу цьому, теорія "Y" припускає, що співробітники є самомотивованими та цілеспрямованими, із задоволенням підходять до виконання роботи та готові взяти на себе відповідальність, особливо коли мають стимули для додаткової винагороди. В цій групі співробітників переважають соціальні мотиви.

Теорія "Z" фокусується на гармонії між біологічними та соціальними потребами співробітників. Вона характеризує працівників, які найкраще

працюють у команді, мають високий рівень внутрішньої мотивації та прагнуть до самовдосконалення і кар'єрного росту, діючи в рамках неформального контролю та самоконтролю для досягнення професійних цілей.

У сучасних дослідженнях мотивації розрізняють змістовні та процесуальні підходи. Серед змістовних теорій виділяються праці Генрі Маррея, Абрахама Маслоу, Девіда Макклелланда та Фредеріка Герцберга.

Генрі Маррей у своїй теорії акцентує на двох рівнях мотиваційних чинників: первинних, що включають органічні та фізіологічні потреби, та вторинних, які охоплюють психологічні аспекти мотивації.

Абрахам Маслоу розробив концепцію ієрархії потреб, яка систематизує людські потреби у певній послідовності від найбільш базових до вищих дивись рисунок 1.3.



Рис.1.3 - Теорія мотивації Маслоу

Піраміда потреб за Маслоу описує ієрархію людських потреб, починаючи з найбільш базових до вищих аспектів самореалізації. Вона включає:

- Фізіологічні потреби, як основу для виживання (їжа, вода, притулок);

- Потреби в безпеці та захисті, що охоплюють фізичну та емоційну безпеку;
- Соціальні потреби, включаючи відносини, дружбу та відчуття приналежності;
- Потреби у визнанні та повазі, які стосуються самоповаги та визнання іншими;
- Потреби у самореалізації, спрямовані на реалізацію власного потенціалу.

Додатково Маслоу згадує про потреби в успіху, владі та належності до певних соціальних груп або колективів.

Теорія мотивації Девіда Макклелланда виокремлює три ключові мотиваційні чинники: потреба в успіху, потреба у владі та соціальні потреби, які впливають на поведінку людини в робочому середовищі.

Згідно з теорією Фредеріка Герцберга, мотивація в роботі зумовлена двома групами факторів: гігієнічними, до яких належать зарплата, умови праці, відносини з колегами та керівництвом, та мотиваційними факторами, що включають визнання зусиль, досягнення успіху, відповідальність та можливості для кар'єрного зростання [15].

Серед процесуальних теорій мотивації вирізняються теорія очікувань Віктора Врума та теорія справедливості Джона Стейсі Адамса.

Теорія очікувань Врума ґрунтується на припущенні, що ключовим драйвером мотивації є індивідуальні очікування працівника стосовно майбутньої винагороди за здійснену працю. Вона висвітлює ідею, що люди вибирають певну поведінку з огляду на очікувані результати та вірогідність їх досягнення (див.рис.1.4).



Рис. 1.4 - Теорія мотивації В. Врума

Теорія справедливості, розроблена С. Адамсом, акцентує на важливості балансу між витратами, понесеними працівником під час виконання роботи, і отриманою винагородою. Вона також підкреслює значення порівняльного аналізу цього балансу з винагородами інших працівників в організації. Розмаїтість поглядів на мотивацію вказує на її складність і важливість оцінки її ефективності через призму результатів діяльності організації.

Мотивація як основна функція менеджменту зосереджена на стимулюванні співробітників до дії, формуючи мотиви їхньої поведінки для досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Суть функції мотивації полягає у визначенні та задоволенні потреб персоналу, а також у розробці ефективної системи винагород за виконану роботу та різних форм оплати праці.

Керівництво використовує мотивацію для вирішення низки завдань: приваблення та збереження кваліфікованих кадрів, визнання і заохочення

співробітників, які демонструють високі результати, та підтримку морально-психологічного клімату в колективі. Мотиваційні та контрольні функції взаємопов'язані і мають особливе значення на початкових та завершальних етапах виконання завдань, допомагаючи забезпечити чітке розуміння цілей, вимог і норм, а також систем винагород, що сприяє підвищенню ефективності праці.

Оптимізація системи мотивації співробітників має ключове значення для підвищення продуктивності команди, ефективного досягнення цілей організації, встановлення чіткого зв'язку між результатами роботи і системою винагород, забезпечення прозорості в системі стимулів, зниження оборотності персоналу, поліпшення психологічного атмосфери та координації командної роботи. Все це в сукупності сприяє зростанню ефективності підприємства.

Існує велика різноманітність методів мотивації, які варіюються залежно від специфіки компанії та її управлінської моделі. Основні механізми включають матеріальні стимули, організаційні методи та морально-психологічні заходи.

Одним з найпоширеніших методів матеріальної мотивації є особисті премії, які рекомендується виплачувати щорічно для збереження їхнього мотиваційного ефекту. Важливо заздалегідь встановити розмір такої премії відповідно до результатів роботи співробітника, при цьому рекомендовані розміри премій варіюються залежно від рівня управління.

Справедлива та задовільна матеріальна винагорода мотивує працівників на прояв ініціативи, сприяє їхній лояльності до компанії та приваблює нових кадрів. Однак потреби людей непостійні, тому система мотивації вимагає постійної адаптації і оновлення, враховуючи зміни в очікуваннях та амбіціях співробітників для їх подальшого розвитку і самовдосконалення.

Поряд із традиційними економічними методами мотивації, значну роль відіграють неекономічні методи, які поділяються на організаційні та морально-психологічні. Організаційні методи включають активну участь працівників у

житті компанії, можливості для професійного зростання та розширення професійних компетенцій, а також збагачення змісту робочого процесу.

Морально-психологічні методи мотивації спрямовані на створення умов для розвитку професійної гордості, надання персональної відповідальності за результати роботи, стимулювання через виклики та можливості для самовираження, а також визнання заслуг через нагороди та почесні звання. Важливою є атмосфера взаєморозуміння та поваги у колективі. Кар'єрне просування є важливим, але обмеженим механізмом мотивації, оскільки кількість вищих посад у компанії є лімітованою, а також це може призвести до збільшення витрат компанії на управління персоналом. У ринкових умовах економічні методи мотивації продовжують розвиватися, зростає ефективність економічних стимулів, що сприяє кращому поєднанню особистих інтересів співробітників із цілями організації.

Розробка системи мотивації персоналу та застосування різноманітних методів, як матеріальних, так і нематеріальних, залежить від численних чинників, які включають економічний стан у регіоні та світі, специфіку виробництва та галузі, фінансове становище підприємства, умови праці, а також вік, освіту та потреби співробітників. Різні країни розробили власні унікальні моделі мотивації. Наприклад, в Японії акцент робиться на груповій психології та різноманітних пільгах, у США - на довірі та участі працівників у прийнятті рішень, у Франції - на конкуренції та участі у прибутках, а в Німеччині та Швеції - на соціальній політиці та взаємоповазі.

Серед методів мотивації можна виділити матеріальне заохочення, організаційні методи, як-от можливості для навчання та розвитку, та морально-психологічні заходи, включаючи визнання та підтримку професійної гордості. Прогресивні компанії, такі як Google та Deloitte, наголошують на незвичному дизайні робочого простору, можливостях для професійного зростання та вдосконалення.

В Україні ефективним може бути поєднання японської та шведської моделей мотивації, з акцентом на соціальну політику та залучення працівників

до акціонерної власності через програми, подібні до ESOP. Використання збалансованої системи мотивації, що включає індивідуальні премії, гнучкі графіки та участь у житті компанії, може стимулювати ініціативу та лояльність співробітників, покращуючи загальну атмосферу та ефективність роботи на підприємстві.

Формування системи мотивації персоналу на підприємстві є комплексним та багатогранним процесом, який вимагає індивідуалізованого підходу та глибокого розуміння специфіки організації, потреб співробітників та зовнішнього середовища. Важливо враховувати, що мотивація не є статичним явищем; вона потребує постійного аналізу, оцінки та коригування для забезпечення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Перш за все, система мотивації має бути гнучкою та адаптивною, здатною реагувати на зміни в економічному середовищі, галузеві тенденції та внутрішні потреби організації. Вона повинна враховувати не тільки фінансові аспекти мотивації, а й широкий спектр нематеріальних стимулів, що сприяють задоволеності працівників, їхньому професійному зростанню та розвитку.

Ефективна система мотивації починається з чіткого визначення цілей та очікувань від співробітників, що допомагає у формуванні культури високих результатів та взаємної відповідальності. Це передбачає встановлення зрозумілих критеріїв оцінки результативності роботи та прозорість у системі винагородження, що, у свою чергу, сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу.

Організаційні аспекти, такі як створення сприятливих умов праці, можливості для професійного розвитку, впровадження системи наставництва та кар'єрного росту, є важливими елементами мотиваційної системи. Вони дозволяють співробітникам відчувати свою цінність для організації та зростати разом з нею.

Морально-психологічні фактори, включаючи визнання заслуг, підтримку ініціатив та створення позитивної атмосфери в колективі, є ключовими для

підтримки високого рівня мотивації. Важливість нематеріальних стимулів не може бути недооцінена, адже вони сприяють формуванню відчуття приналежності до організації та її цілей.

Враховуючи індивідуальні особливості співробітників, система мотивації має передбачати персоналізований підхід, що дозволяє максимально враховувати різноманіття потреб, інтересів та мотиваційних чинників. Це передбачає залучення співробітників до процесу формування мотиваційної політики, їхню участь у вирішенні робочих питань та розвиток корпоративної культури.

На завершення, система мотивації повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії управління персоналом, тісно пов'язаною з цілями та стратегією розвитку організації. Її ефективність залежить від постійного моніторингу, оцінки результатів та готовності до адаптації з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства

У сучасній практиці управління персоналом спостерігається застосування інноваційних підходів до мотивації співробітників, які виходять за рамки традиційних матеріальних стимулів, таких як бонуси та високі зарплати. Важливе місце посідають нематеріальні методи, включаючи організаційні та морально-психологічні способи стимулювання.

Оцінка ефективності мотиваційних стратегій не обмежується виключно кількісними методами. Значний обсяг квалітативних методів оцінювання також відіграє ключову роль у забезпеченні глибокого розуміння потреб і вподобань персоналу. Інтеграція як кількісних, так і якісних методів оцінки дає змогу врахувати конкуренційні аспекти в розвитку системи мотивації.

Як зазначає О. В. Кушнерик, змінність людини є невід'ємною частиною робочого процесу, проте важливим завданням менеджменту є розуміння

динаміки особистісного розвитку та створення програм, які ефективно задовольняють потреби співробітників, перевищуючи пропозиції конкурентів [3].

Для отримання надійної інформації, необхідної для розробки та вдосконалення системи мотивації, особливо в умовах кризового менеджменту, можна застосувати різноманітні методи оцінки персоналу, включаючи описовий метод, анкетування, тестування, інтерв'ювання та оцінку за методом "360 градусів" (див. табл.1.1). Такий комплексний підхід дозволяє створити всебічне розуміння мотиваційного процесу та виявити ефективні стратегії для його оптимізації.

Таблиця 1.1- Методи оцінки персоналу та їх характеристика

Метод	Характеристика
Описовий метод	Оцінка працівника шляхом спостереження за його роботою, аналізу результатів та виконання певних завдань.
Анкетування	Застосування стандартизованих анкет для оцінки різних аспектів працівника, зазвичай з багаторазовими питаннями.
Тестування	Використання психометричних тестів або завдань для оцінки знань, навичок та особистісних якостей працівника.
Інтерв'ювання	Оцінка працівника шляхом бесіди або співбесіди, під час якої можуть дізнатися про робочі та особисті якості.
Оцінка "360 градусів"	Збір фідбеку від різних джерел (наприклад, керівництва, колег, підлеглих), щоб отримати повнішу картину про працівника.

Методи представлені в табл.1.1 можуть бути використані окремо або комбінуватися для отримання різноманітної та повної інформації про працівника, що дозволяє ефективно розробляти та вдосконалювати систему мотивації, особливо в умовах кризового менеджменту.

Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє ефективно аналізувати і створювати індивідуальні профілі співробітників та цілих команд. Це, у свою чергу, сприяє вибору оптимальної мотиваційної моделі, адаптованої до можливостей компанії в стандартних, кризових і посткризових умовах. Такий підхід забезпечує гнучкість та ефективність управління мотивацією на різних етапах розвитку підприємства.

При оцінці мотивації персоналу необхідно з особливою увагою підходити до вибору методів оцінки, оскільки вони можуть вимагати значних ресурсів, що є критично важливим в умовах обмеженого бюджету під час кризи. Застосування таких традиційних методів, як порівняльний аналіз, числово-буквенні шкали, структуровані поведінкові інтерв'ю, асесмент-центри та методики спостереження за поведінкою, вимагає ретельного обмірковування з огляду на їх вплив на загальну ефективність системи мотивації в складних умовах.

Опираючись на аналіз роботи підприємств, можна стверджувати, що одним з найефективніших методів оцінки мотивації працівників, особливо в кризових умовах, є використання оцінки за ключовими показниками ефективності. Оцінювання системи мотивації повинно враховувати основні принципи її формування, які були окреслені Г. Л. Вербицькою, ці принципи можуть бути адаптовані для стимулювання персоналу, забезпечуючи:

1. Індивідуалізований підхід у формуванні мотиваційної системи, що передбачає розробку ефективної комунікаційної структури та зворотного зв'язку, створення мотиваційних профілів співробітників та моніторинг їх змін.
2. Запевнення високого рівня безпеки на робочому місці для кожного співробітника, що сприяє задоволенню основних потреб згідно з пірамідою Маслоу та позитивно впливає на мотивацію.
3. Вибір об'єктивних та економічно ефективних методів оцінки персоналу, забезпечуючи справедливе визнання внеску кожного співробітника.
4. Розробка збалансованої системи винагород, яка враховує поточний стан компанії та мотивує працівників до лояльності та досягнення корпоративних цілей, особливо в періоди кризи.
5. Створення умов для психологічної та емоційної стабільності в колективі, що є фундаментом для ефективної командної роботи та досягнення високих результатів.

Враховуючи пропозиції Ф.Ш. Урманова та А.А. Касімової щодо ефективного формування системи мотивації на підприємстві, можна визначити кілька ключових аспектів, які слід застосовувати при розробці мотиваційної політики [13, с. 100].

Встановлення розміру мотиваційної частини винагороди має відбуватися з огляду на фінансове становище підприємства, про яке мають бути інформовані співробітники. При цьому важливо застосувати чесний та прозорий підхід до оцінки їхньої роботи.

1. Важливо створити чіткий зв'язок між розміром винагороди та особистими досягненнями співробітників, а також їх вкладом у подолання кризових ситуацій на підприємстві.
2. Винагорода повинна відображати не лише індивідуальні результати, але й досягнення колективу, підкреслюючи важливість командної роботи та взаємопідтримки.
3. Оптимальне управління термінами надання винагороди є критичним: за можливості винагороди мають надаватися негайно після досягнення результатів. У разі фінансових обмежень необхідно знайти способи гарантувати майбутні нагороди.
4. Винагороди повинні бути значущими для співробітників, задовольняти їхні потреби і визнаватися значимими всередині колективу, що підсилюється наявністю чіткої системи корпоративних цінностей [13].

Реалізація цих принципів у рамках стратегічного управління мотивацією сприяє розробці дієвих мотиваційних стратегій, адаптованих до умов і потреб підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток та ефективність.

З огляду на теорію ХУ Дугласа Мак-Грегора, можна зробити висновок про потенційний конфлікт між активізацією партисипативного управління та прагненням до покращення морального духу колективу. Зважаючи на це, важливо ретельно обирати мотиваційну стратегію, яка враховуватиме індивідуальні особливості персоналу та забезпечуватиме об'єктивну оцінку мотивації [18].

Ф.Ш. Урманов та А.А. Касімова пропонують кілька основоположних підходів до вибору мотиваційної стратегії, зокрема стимулювання через винагороду та покарання, мотивацію за допомогою збагачення змісту праці, та формування систематичного зв'язку з керівництвом. Ці підходи допомагають визначити напрямки діяльності менеджменту та оцінити їх ефективність[17].

У контексті кризи та обмежених ресурсів, зазнає випробувань будь-яка мотиваційна стратегія. В умовах нестабільності важливо гнучко адаптувати методи оцінки мотивації персоналу, аби зберегти ефективність мотиваційних заходів.

Оцінку системи мотивації можна проводити відповідно до критеріїв, запропонованих Н. Цигановою, які охоплюють відповідність стратегічним цілям компанії, зв'язок з результатами роботи, відповідність очікуванням персоналу, урахування індивідуальних особливостей співробітників, вартість системи, її гнучкість та можливості доопрацювання.

Таким чином, в процесі оцінки мотивації необхідно зосередитися на трьох основних аспектах, які відображають ключові етапи розвитку підприємства та дозволяють ефективно реагувати на зміни в його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Перше, що потребує уваги, це аналіз змін у мотиваційній стратегії порівняно з базовою моделлю, спричинених цілеспрямованими або інтуїтивними коригуваннями в управлінні персоналом. Важливо виявити такі зміни не тільки у системі оцінювання, але й у принципах мотивації та призначенні винагород.

Другий аспект стосується оцінки потреб співробітників, враховуючи відповідальність підприємства за забезпечення не лише матеріальних, а й нематеріальних потреб своїх працівників.

Третім кроком є переоцінка та коригування мотиваційної стратегії на основі аналізу ключових показників продуктивності та їх варіацій у контексті кризи, враховуючи вплив мотиваційних заходів на досягнуті результати.

У контексті економічної кризи часто спостерігається фокус на скороченні витрат на персонал. Однак досвід роботи торговельних підприємств, де витрати на персонал значні, вказує на ризики некоректного оцінювання праці з метою зменшення мотиваційних виплат. Такий підхід може викликати додаткові проблеми під час кризи та ускладнити процес відновлення після її закінчення через втрату кваліфікованих кадрів, падіння лояльності та довіри до компанії, погіршення її ділової репутації.

Висловлюючи згоду з думкою В. Д. Курманської, важливо підкреслити, що реалізація будь-яких змін у діяльності компанії, незважаючи на їхню теоретичну ефективність, неможлива без адекватної мотивації співробітників. Тому, проектуючи систему управління персоналом, критично важливо зосередитися на розробці та впровадженні ефективної мотиваційної системи [18, с. 27]. Отже, для забезпечення ефективності обраної моделі мотивації персоналу критично важливо здійснити глибокий аналіз продуктивності праці на підприємстві. Це передбачає оцінку задоволеності співробітників їхньою роботою, що може бути виміряно через анкетування або опитування, та аналізуючи результативність їхньої діяльності. Оскільки оцінка мотиваційних методів може потребувати значних ресурсів, зміна стратегії стимулювання повинна враховувати фінансові можливості підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЮСК Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК УКРАЇНА» створене відповідно до законодавства України та діє на підставі Статуту, затвердженого засновниками товариства. Статут є основним документом, що визначає порядок створення, діяльності та припинення товариства, а також права та обов'язки його засновників, учасників, органів управління та працівників. JYSK - це міжнародна торгова мережа, що спеціалізується на продажу товарів для дому, і є частиною Lars Larsen Group зі штаб-квартирою в місті Орхус, Данія.

Однією з ключових особливостей JYSK в Україні є впровадження скандинавських цінностей в її організаційну культуру. Ці цінності знаходять відображення у підходах компанії до ведення бізнесу, а також у взаємодії з клієнтами та співробітниками.

З 2004 року JYSK працював в Україні на основі франчайзингу. Проте, після відкриття 10-го магазину у 2012 році, компанія JYSK Nordic вирішила придбати франшизу і розвивати бренд самостійно.

Станом на грудень 2022 року в Україні функціонує 83 магазини JYSK, розташовані у Києві та Київській області, Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпрі, Сумах, Вінниці, Луцьку, Рівному, Хмельницькому, Львові, Івано-Франківську, Чернігові, Тернополі, Полтаві, Білій Церкві, Гатному, Борисполі, Кам'янці-Подільському, Запоріжжі, Кривому Розі, Черкасах, Миколаєві, Чернівцях, Павлограді, Умані, Ужгороді та інших містах. Крім того, працює онлайн-магазин www.JYSK.ua. (рис. 3.1).

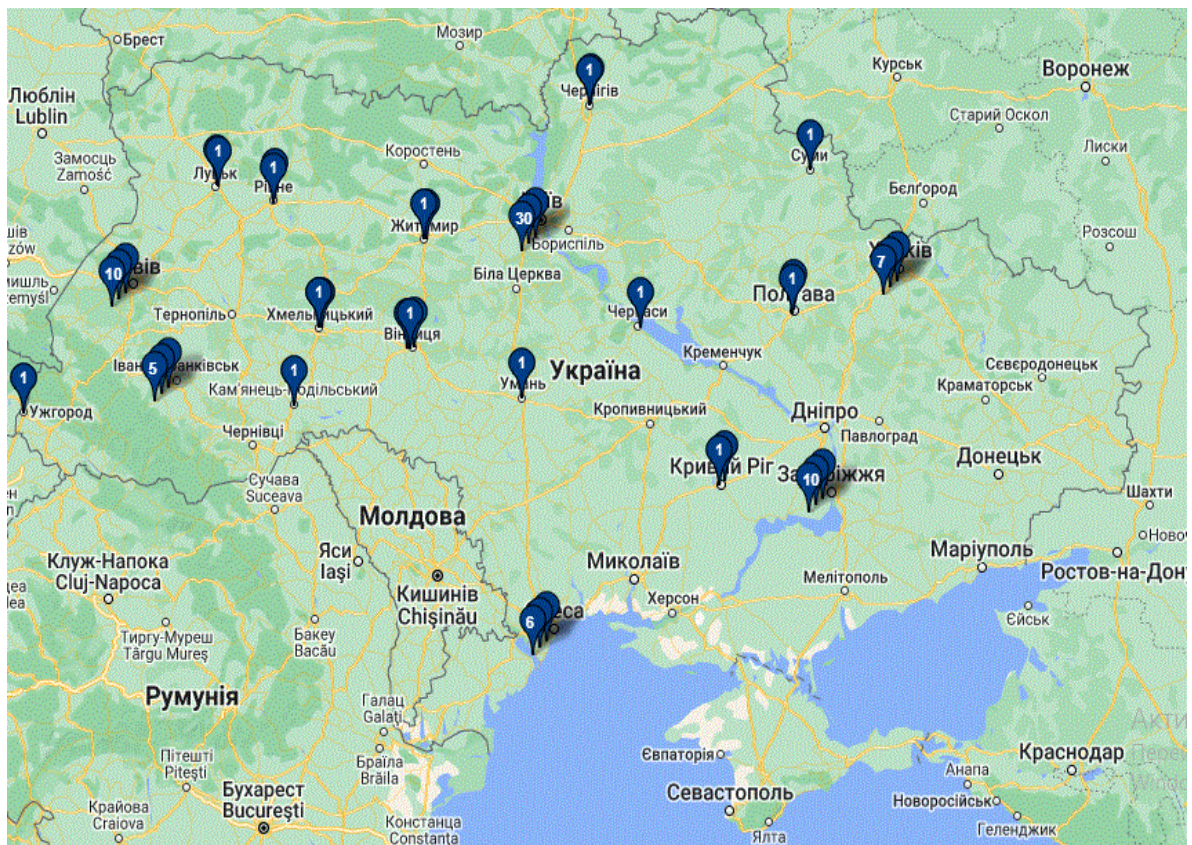


Рисунок 2.1 – Магазины ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Усі магазини, розташовані на окупованих територіях, зачинені, а працівники переведені на роботу в діючі магазини. Понад сто співробітників компанії тимчасово залишили Україну через окупацію. Усім працівникам без винятку було запропоновано працевлаштування в країнах, де вони наразі перебувають. Зараз українці працюють у магазинах JYSK у понад 20 країнах.

JYSK також активно підтримує українських виробників. З початку війни компанія придбала в Україні товарів на суму понад 10 млн грн. Це здебільшого товари для дому, подушки та ковдри, меблі та матраци. Важливо зазначити, що з березня 2022 року всі магазини JYSK в росії були тимчасово закриті. Компанія оголосила, що закриття є остаточним, і JYSK повністю вийшов з російського ринку.

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» займається роздрібною торгівлею та надає ряд додаткових послуг, включаючи оренду офісного устаткування та оптову торгівлю. Компанія базується в Києві, її директором є Бо Ян.

Організаційна структура управління є ключовим елементом для досягнення успіху та ефективності діяльності будь-якої компанії. Вона визначає взаємодію різних елементів організації, розподіл функцій та обов'язків, а також супідрядність між організаційними одиницями. У цьому контексті, внутрішня організація магазинів JYSK відіграє вирішальну роль у досягненні успіху компанії.

Ефективна організаційна культура сприяє досягненню таких результатів, як відмінне обслуговування клієнтів, мотивований персонал, який бере відповідальність за свою роботу, та висока ефективність роботи магазину (рис.2.2).

Організаційна структура JYSK Магазин – огляд посад



Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Аналіз організаційної структури ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» почнемо з першої посади в цій ланці – завідувач відділу. Завідувач відділу в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» виконує важливі функції та має зони відповідальності, спрямовані на забезпечення успіху магазину та досягнення стратегічних цілей компанії. Його роль полягає в управлінні одним або кількома відділами та виконанні низки завдань. Далі розглянемо його обов'язки більш детально:

1. Дотримання концепції продажу та обслуговування JYSK. Завідувач відділу відповідає за реалізацію концепції продажу та обслуговування JYSK відповідно до стандартів компанії в усьому магазині, що включає

забезпечення кваліфікованого персоналу, готового надавати допомогу клієнтам.

2. **Забезпечення відділу.** Завдання включає збільшення виторгу у своєму відділі та досягнення ключових цілей і показників, визначених компанією. Він відповідає за внутрішню ефективність свого відділу.
3. **Привабливість магазину в своєму відділі.** Завідувач відділу реалізує концепцію магазину, включаючи планограми, відображення продукції, впорядкування та ефективне використання простору. Мета – зробити відділ привабливим для покупців.
4. **Управління запасами.** Завідувач відділу відповідає за належну організацію запасів, готовність до кампаній та виконання процедур щодо інвентаризації та реалізації розпродажних товарів.
5. **Управління персоналом.** Він також відповідає за управління та навчання призначених працівників у межах своєї зони відповідальності. Це включає делегування завдань, інформування та мотивацію персоналу.
6. **Зміна обов'язків.** Завідувач відділу може отримати додаткові обов'язки у вигляді старшого зміни, якщо його призначить керуючий магазином. Це може включати прийняття рішень від імені магазину та здійснення ряду адміністративних функцій.

Вцілому, роль завідувача відділу в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є ключовою для досягнення цілей компанії та забезпечення успішної діяльності магазину. Він має велику відповідальність за результати свого відділу та впливає на загальний успіх компанії.

Завідувач складу в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» відіграє ключову роль у ланцюзі постачання компанії, забезпечуючи ефективність та якість роботи складу. Його обов'язки схожі на ті, що має завідувач відділу, але мають специфічні особливості та більшу відповідальність. Ось докладний огляд його функцій:

1. **Дотримання концепції продажу та обслуговування JYSK.** Завідувач складу забезпечує, щоб всі аспекти продажу та обслуговування

відповідали корпоративним стандартам JYSK, підтримуючи високу доступність та кваліфікацію персоналу для обслуговування клієнтів.

2. **Прийом та поповнення товару.** Він організовує щоденний прийом товарів, контролює дотримання термінів доставок, забезпечує навчання персоналу і правильне зберігання товарів, що сприяє ефективності складських операцій.
3. **Управління складом.** Завідувач складу забезпечує порядок і чистоту в складському просторі, ефективно організовує складські ресурси, обробляє замовлення клієнтів і веде реєстрацію видачі та повернення товарів.
4. **Безпека та робоче середовище на складі.** Він відповідає за безпеку праці на складі, включаючи дотримання норм пожежної безпеки, використання засобів першої допомоги і забезпечення правильної ергономіки робочих місць.
5. **Управління персоналом.** Він керує та навчає персонал складу, відповідає за мотивацію, інформування та делегування завдань, забезпечуючи високу продуктивність та згуртованість команди.
6. **Додаткові обов'язки.** Завідувач складу може виконувати додаткові обов'язки за призначенням керуючого магазину, включаючи роль старшого зміни та адміністративні функції, що забезпечують більшу гнучкість у прийнятті рішень.

Ці обов'язки демонструють важливість позиції завідувача складу в структурі управління компанії і її вплив на загальну ефективність бізнесу.

Заступник керуючого магазином (DepSM) у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» займає ключову роль у управлінні магазином та несе значну відповідальність. Досягти цієї позиції можна двома основними шляхами, зазначеними нижче:

Перший шлях — Академія талантів:

- Кандидати на посаду DepSM мають працювати в компанії мінімум три місяці та демонструвати високу продуктивність.

- Працівник ініціює розмову з керівником свого магазину стосовно своєї кандидатури.
- Кандидат проходить відбір і співбесіду з вищим керівництвом (Senior Management Team), де має довести свою компетентність та готовність обійняти посаду DepSM.
- Після відбору кандидат чекає на результати і, у випадку успіху, приєднується до програми.

Другий шлях — Узгодження з керівництвом:

- Працівник може бути призначений на посаду DepSM за угодою з керівником магазину та регіональним менеджером.
- Цей метод підходить для тих, хто вже володіє необхідними навичками та досвідом, і вважає, що Академія талантів не принесе додаткової користі.

Ці шляхи надають гнучкість у підході до розвитку кар'єри, дозволяючи працівникам обирати оптимальний для себе маршрут в залежності від їх досвіду та кар'єрних амбіцій.

Обов'язки заступника керуючого магазином в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» включають наступне:

1. Дотримання концепції продажу та обслуговування JYSK: Гарантування виконання концепції продажу та обслуговування в усьому магазині, забезпечення доступності, компетентності та готовності допомогти клієнтам.
2. Управління виглядом магазину: Відповідальність за естетичний стан торгових залів, відділів і складу, з урахуванням сезонних змін та планування магазину.
3. Організація графіка роботи співробітників: Розробка робочих графіків для забезпечення оптимальної роботи магазину.
4. Управління командою: Керівництво та тренування персоналу, мотивація та делегування обов'язків.

5. Професійне зростання та навчання: Участь у навчальних ініціативах, таких як модулі SMT, для розвитку лідерських якостей та підготовки до вищих керівних ролей.

Місія компанії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» полягає у створенні умов для професійного зростання та кар'єрного розвитку своїх співробітників, і багато хто з них просувається у своїй кар'єрі до позицій керівників магазинів через спеціалізовані програми навчання.

Роль керівника магазину в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є ключовою і відповідальною, оскільки вона охоплює весь спектр управління магазином, включаючи фінансову дисципліну та координацію роботи команди. Співпраця з заступниками та старшими зміними дозволяє керівнику магазину ефективно керувати всіма процесами і забезпечувати їхнє адекватне виконання. Відповідальність керівника включає забезпечення оптимальної роботи магазину, готовності персоналу до обслуговування клієнтів, підтримання порядку і дисципліни, а також вирішення повсякденних завдань для досягнення високих комерційних результатів.

Компанія ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» використовує добре структуровану ієрархію ключових посад для забезпечення успішної роботи та стратегічного розвитку свого бізнесу:

- **Менеджер відділу обслуговування клієнтів** забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, розв'язання проблем, а також підтримку замовлень.
- **Менеджер по концепціям** відповідає за імплементацію та адаптацію магазинних концепцій і планogram, щоб забезпечити однаковість стандартів по всіх локаціях.
- **Регіональний менеджер** керує діяльністю магазинів у своєму регіоні, відповідаючи за їхній розвиток і загальну продуктивність.
- **HR Менеджер України** відіграє ключову роль у наймі та управлінні персоналом, включаючи проведення співбесід та участь у вищому управлінні.

- **Рітейл менеджери** займаються координацією роботи регіональних менеджерів та сприяють впровадженню корпоративних концепцій у магазинах.
- **Фінансовий менеджер** зосереджений на оптимізації фінансових стратегій, включаючи бюджетування та визначення фінансових цілей.
- **Виконавчий директор** відповідає за загальне керівництво, стратегічне планування та розвиток бізнесу на всіх рівнях.

Ці ключові позиції формують стратегічну основу компанії, що дозволяє ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» створити «Зону успіху», яка є візуалізацією скоординованої роботи всієї команди для досягнення загальної мети (рис. 2.3) .

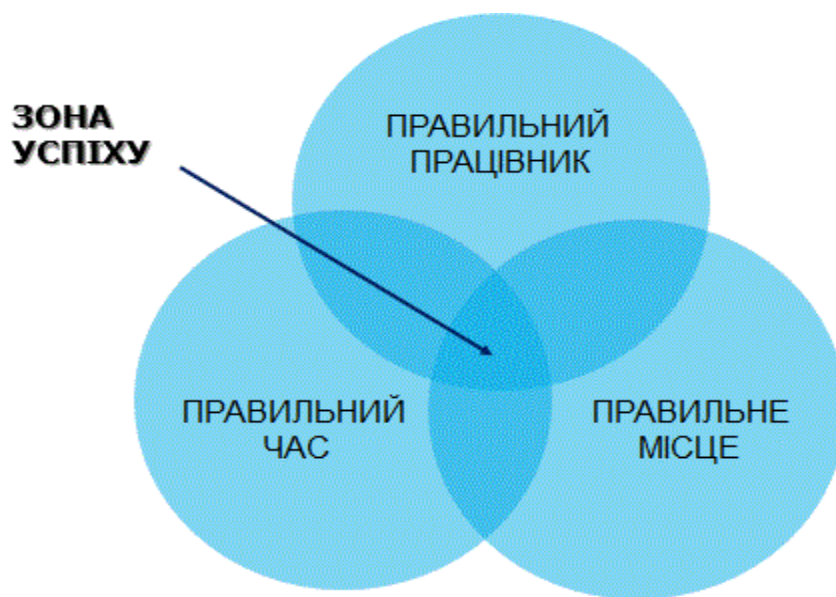


Рисунок 2.3 – Зона успіху ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» стоїть перед рядом викликів, які мають стратегічне значення для стабільного розвитку компанії:

1. Збільшення обсягів продажу. Компанія прагне забезпечити постійне зростання продажів через ефективні маркетингові ініціативи, ретельне асортиментне планування та надання високоякісних послуг покупцям.

2. Орієнтація на клієнта. Підтримання клієнтського фокусу є ключем до успіху. Це включає в себе розробку програм лояльності, поліпшення обслуговування клієнтів та використання аналітики для кращого розуміння потреб покупців.
3. Кваліфікація та мотивація персоналу. Ефективність роботи компанії залежить від залученості співробітників, які мають відповідні навички та високу мотивацію для виконання своїх завдань.
4. Оптимальне розташування магазинів. Вибір правильних локацій для нових магазинів є критичним для забезпечення доступності для потенційних клієнтів і збільшення прибутковості.
5. Стратегічний розвиток. Компанія активно працює над розширенням асортименту, оптимізацією операцій і виходом на нові ринки для забезпечення свого довгострокового розвитку і конкурентоспроможності.

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» має чітко визначені завдання, серед яких створення успішної, прибуткової та конкурентоздатної компанії, що задовольняє потреби клієнтів і сприяє розвитку бізнесу. Організаційна структура компанії включає такі ключові елементи:

Ефективна організаційна культура - визначає взаємодію між різними структурними підрозділами магазину, способи їх взаємодії та розподіл функцій.

Оптимальне планування персоналу - забезпечення наявності кваліфікованих спеціалістів у необхідні час і кількість для успішного управління магазином.

Мотивація персоналу - важливий аспект управління магазином, де керівництво компанії спонукає співробітників до досягнення кращих результатів та розвитку.

Філософія JYSK, яка базується на скандинавських цінностях, формує основу організаційної культури і включає створення мотивуючого та довірчого середовища. Ця філософія стимулює працівників до більшої відповідальності за виконання своїх завдань. Вона також забезпечує кар'єрний ріст співробітників, починаючи з позицій продавців, що можуть переходити до керівних посад,

таких як завідуючий відділом або заступник керівника магазину. Завдяки філософії JYSK, кожен співробітник має можливість зайняти більш високу посаду і взяти на себе більше відповідальності, що сприяє їхньому професійному зростанню та самореалізації.

Кар'єра в JYSK пропонує різноманітні можливості для зростання, починаючи з адміністративних позицій. Завдяки скандинавським корінням, компанія плекає культуру взаємної довіри, делегування обов'язків, свободи та відповідальності, що стимулює мотивацію та розвиток співробітників. Кожен працівник має чітко визначені обов'язки та несе відповідальність за їх виконання, а вірність компанійським цінностям та відданість роботі відкривають шлях до кар'єрного просування.

У JYSK кожен має можливість зробити кар'єру, починаючи з будь-якої посади. Визначальними є амбіції, наполегливість та професійний досвід. Для тих, хто прагне досягти високих позицій, але не має достатньо досвіду, компанія пропонує можливість просування "знизу вгору" за достатньою швидкістю. Як показано на ілюстрації, кар'єрний розвиток у компанії можна розпочати з будь-якої точки, а ключ до успіху полягає в особистій ініціативі та відданості завданням.

Лідерство в JYSK засноване на скандинавських цінностях, які акцентують важливість взаємодовіри, делегування відповідальності та вільного вияву ініціативи, що заохочує співробітників брати на себе відповідальність і розвиватися професійно. Компанія встановлює високі стандарти для своїх керівників, вимагаючи від них таких рис, як результативність, рішучість і відповідальність. Основні характеристики лідера в JYSK включають:

1. Орієнтованість на результат — лідери фокусуються на досягненні специфічних цілей компанії.
2. Рішучість — ухвалення і реалізація рішень навіть у складних обставинах.
3. Відповідальність — почуття відповідальності за результати своєї роботи та команди.

4. Проактивність — передбачення ситуацій і ініціювання дій для їх вирішення.
5. Комунікаційні навички — ефективне спілкування з членами команди для забезпечення чіткого розуміння завдань і цілей.
6. Видимість — активна взаємодія зі співробітниками та виступання в ролі помітного лідера в організації.
7. Мотивація — заохочення команди до досягнення високих показників.
8. Переконавання — здатність впливати на інших і спонукати їх до спільної дії.
9. Інформування — забезпечення команди необхідною інформацією і ресурсами для ефективної роботи.

Такий підхід в JYSK формує культуру довіри, взаємоповаги та колективної відповідальності, сприяючи розвитку організації та залученню кожного співробітника до активного внеску у загальний успіх.

В сучасному економічному контексті України посилюється тенденція до забезпечення автономії бізнес-структур через принципи самозабезпечення та внутрішнього фінансування. Для цього критично важливим є досягнення адекватного фінансового результату, який закриває цикл економічної активності та слугує основою для подальшого розвитку. Фінансовий результат — прибуток або збиток — відображає ефективність всіх сфер господарювання на підприємстві і має велике значення для підсилення держбюджету, приваблення інвестицій, та стимулювання виробничої та фінансової активності компаній. У 2022 році спостерігалось значне зростання чистого прибутку ТОВ "ЮСК Україна" на 271723 тис. грн, або на 76%, завдяки збільшенню обсягів продажу. Спад витрат на податок на прибуток на 227067 тис. грн, або на 258%, було зумовлено компенсацією з державного бюджету в попередньому році, що склало 138949 тис. грн. Основний вплив на кінцевий фінансовий результат компанії "ЮСК Україна" мали зростаючі обсяги продажів, що було виявлено під час аналізу звіту про фінансові результати, детально представленого в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна», тис. грн.

№	Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022-2020	Темп приросту 2022-2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2602104	3492613	4773400	2171296	83%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1377327	1762032	2419478	1042151	76%
3	Валовий прибуток	1224777	1730581	2353922	1129145	92%
4	Інші операційні доходи	7814	7287	33518	25704	329%
5	Адміністративні витрати	57791	69696	152948	95157	165%
6	Витрати на збут	627432	835536	900070	272638	43%
7	Інші операційні витрати	29351	17402	157373	128022	436%
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	518017	815234	1177049	659032	127%
9	Інші фінансові доходи	1521	878	12821	11300	743%
10	Інші доходи	356	9915	6948	6592	1852%
11	Фінансові витрати	42788	55843	65476	22688	53%
12	Інші витрати	29668	192	20541	-9127	-31%
13	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	447438	769992	1110801	663363	148%
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	88118	-138949	-6772	-94890	-108%
15	Чистий фінансовий результат: прибуток	359320	631043	1104029	744709	207%
16	Сукупний дохід	404056	631043	1104029	699973	173%
17	Елементи операційних витрат - Матеріальні затрати	46065	63546	67771	21706	47%
18	Витрати на оплату праці	178858	234047	291913	113055	63%
19	Відрахування на соціальні заходи	34180	45240	53485	19305	56%
20	Амортизація	45677	146582	197516	151839	332%
21	Інші операційні витрати	436973	433219	599706	162733	37%
22	Разом	741753	922634	1210391	468638	63%

З таблиці 2.2 можна побачити, що інші операційні доходи ТОВ "ЮСК Україна" зросли з 7814 тис. грн у 2020 році до 33518 тис. грн у 2022 році, що демонструє збільшення на 329%. Адміністративні витрати компанії у 2022 році зросли на 165% порівняно з 2020 роком, витрати на збут збільшилися на 43%, тоді як інші операційні витрати знизилися на 436%, становлячи 157373 тис. грн

у 2022 році. Прибуток від операційної діяльності у 2020 році склав 518017 тис. грн, тоді як у 2022 році збільшився до 1177049 тис. грн, показуючи зростання на 127%. Інші фінансові доходи та інші доходи також вирости, відповідно, на 743% та 1852%, тоді як фінансові витрати збільшилися на 53%, а інші витрати знизилися на 31%. Фінансовий результат до оподаткування в 2020 році становив 447438 тис. грн, а в 2022 році зріс до 1110801 тис. грн, що є збільшенням на 148%. Витрати з податку на прибуток зменшилися на 108%, що сприяло збільшенню чистого прибутку з 359320 тис. грн у 2020 році до 1104029 тис. грн у 2022 році, показуючи приріст на 207%. Це зростання чистого прибутку та збільшення чистого доходу від реалізації на 83% до 4773400 тис. грн у 2022 році вказує на позитивну динаміку у фінансовій діяльності ТОВ "ЮСК Україна", зокрема на збільшення валового прибутку на 92% завдяки росту обсягів продажу(рис.2.4 та 2.5).

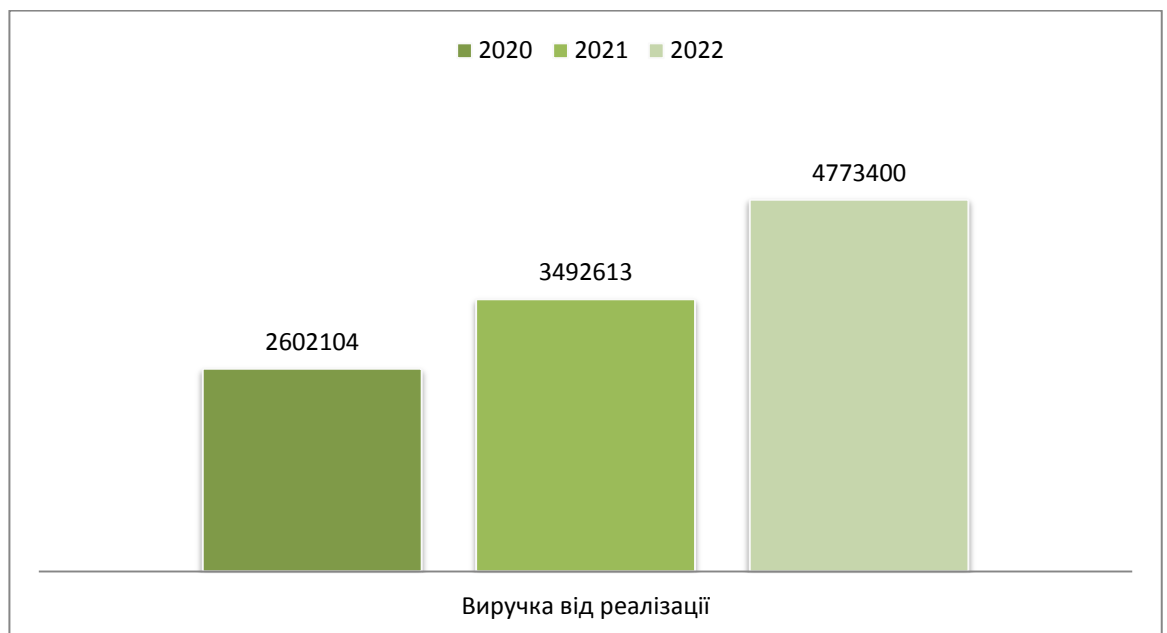


Рис. 2.4 – Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Як можна побачити на діаграмі 2.1, тенденція доходів від продажу продукції є оптимістичною. Протягом періоду з 2020 по 2022 рік спостерігається стабільне збільшення прибутків, що свідчить про зростання обсягів продажу товарів компанії «ЮСК Україна».

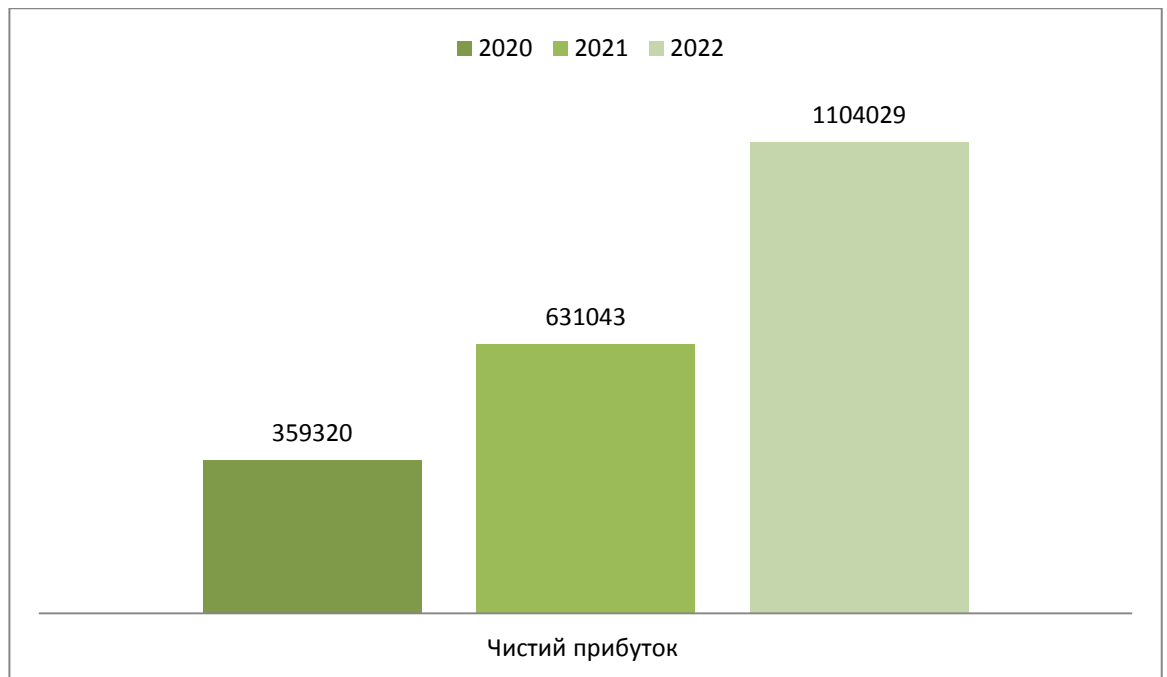


Рис. 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЮСК Україна»

На рис. 2.5 чітко видно, що чистий прибуток компанії продовжує зростати в період з 2020 по 2022 рік, незважаючи на зростання загальних витрат. Цей позитивний тренд пояснюється збільшенням інтересу до продукції та послуг компанії, а також підвищенням цін на її товари.

Для глибшого аналізу фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна», буде виконано порівняльний аналіз активів компанії, представлений у додатку А . Щоб детальніше зрозуміти фінансову динаміку, розглянемо зміни в структурі оборотних і необоротних активів за період з 2020 по 2022 роки, які відображені на рис 2.6.

Як можна бачити на графіку 2.8, протягом 2020 та 2022 років кількість оборотних активів була вищою в порівнянні з необоротними активами. Однак у 2021 році ситуація змінилась, коли необоротні активи перевищили оборотні, що сталося головним чином через значне підвищення вартості основних фондів на 633032 тис. грн, або на 240%. Це сталося через те, що компанія придбала складські приміщення та нове обладнання на загальну суму 600000 тис. грн, що спричинило зростання вартості основних фондів у цьому році. Проте у 2022

році відбулося зниження вартості необоротних активів, оскільки компанія продала частину своїх основних фондів, внаслідок чого загальна сума необоротних активів знизилась і стала меншою за обсяг оборотних активів. У той же час, протягом усього періоду аналізу було відмічено зростання обсягу оборотних активів, що є свідченням ефективної роботи з управління активами [20].

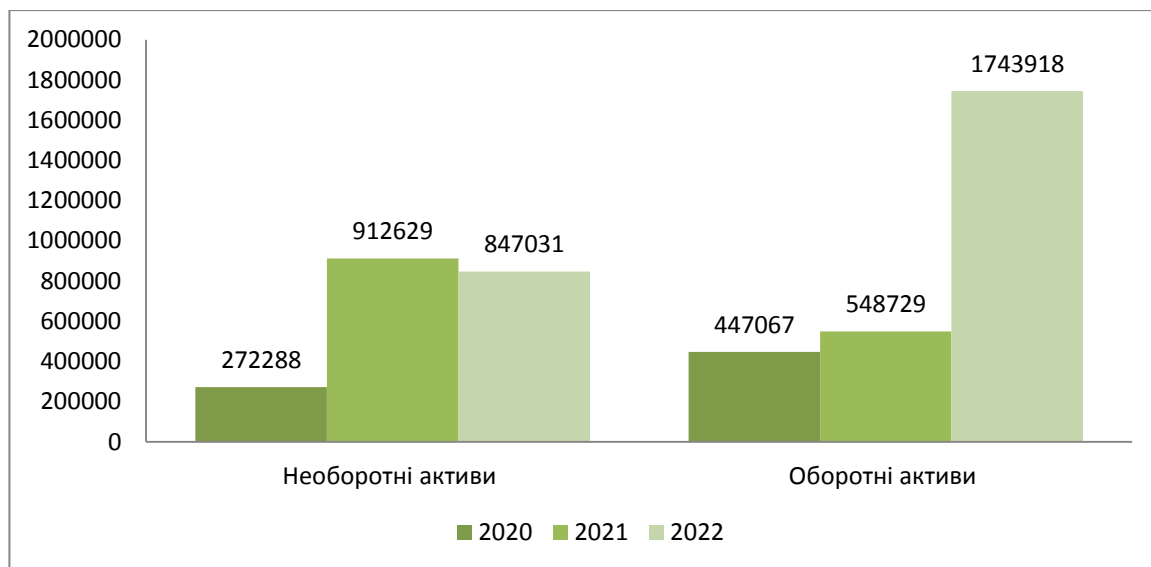


Рис. 2.6 - Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ ЮСК «Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки наведено у табл. 2.2 [34].

Табл. 2.2 – Показників рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Значення			Абсолютний приріст показників		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Рзв	0.134	0.327	1.819	0.193	1.492	1.685
Ра	0.548	1.732	0.831	1.184	-0.901	0.283
Рвк	0.473	0.572	1.472	0.099	0.900	0.999
Рвф	1.274	0.913	0.238	-0.361	-0.675	-1.036
Рпр	0.723	1.842	0.148	1.119	-1.694	-0.575
Рп.од	0.819	0.184	1.752	-0.635	1.568	0.933
Рчп	0.914	0.137	0.528	-0.777	0.391	-0.386

Аналіз таблиці 2.3 показує що показники рентабельності компанії "ЮСК Україна" варіювалися протягом 2020-2022 років, не виявляючи стабільності. В 2020 році рівень рентабельності був найнижчим, що може вказувати на фінансові труднощі та невисокий рівень прибутковості на той момент. Проте, в 2021 і 2022 роках було зафіксовано зростання коефіцієнтів рентабельності, що свідчить про вдосконалення прибутковості компанії та її загального економічного стану.

Отже, підведемо короткий підсумок, аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки виявляє значні зміни в основних показниках фінансової діяльності, що свідчить про динамічний розвиток компанії в цей період. Значне зростання чистого прибутку, яке досягло 76% у 2022 році порівняно з попереднім роком, вказує на ефективність управління та збільшення обсягів продажу. Також помітне зменшення витрат на податок на прибуток завдяки компенсації з державного бюджету у попередньому році. Позитивна динаміка в обсязі чистого доходу від реалізації продукції, яка зросла на 83% між 2020 та 2022 роками, підкреслює здатність компанії ефективно реагувати на ринкові умови, розширювати свою присутність на ринку та підвищувати обсяги продажів. Збільшення валового прибутку на 92% також підтверджує ефективність управлінських стратегій та оптимізацію виробничих витрат.

2.2 Аналіз основних показників праці та заробітної плати в ТОВ «ЮСК Україна»

Оцінювання ефективності управління персоналом в ТОВ «ЮСК Україна» проводиться за декількома ключовими аспектами:

- Достатність та відповідність персоналу за професійними та кваліфікаційними характеристиками до вимог робочих місць (кадрове забезпечення);
- Оцінка продуктивності використання робочого часу;

- Дослідження показників продуктивності праці.

При аналізі кадрового забезпечення ТОВ «ЮСК Україна» враховуються дані про бухгалтерську та середньооблікову кількість працівників, а також структуру робочої сили. Джерелами інформації слугують «Звіт про працю і рух кадрів», «Звіт про використання робочого часу», статистичні звіти відділу кадрів ТОВ «ЮСК Україна» про кадрові зміни, та інша внутрішня звітність.

Забезпеченість компанії працівниками аналізується шляхом порівняння чисельності працівників у звітний період із попередніми періодами. Для цього аналізу використовуються дані з таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад середньооблікової чисельності ТОВ «ЮСК Україна»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				2022/2020	2022/2021
середньооблікова чисельність, чол всього	2250	2351	2456	206	105
У тому числі :					
основний вид діяльності	2214	2306	2415	201	109
-Керівники	315	322	350	35	28
-Фахівці	570	586	620	50	34
-Продавці	1329	1398	1445	116	47
не основний вид діяльності	36	45	41	5	-4

Джерело: розроблено автором на підставі даних підприємства

За інформацією, наведеною в таблиці 2.3, у 2022 році було відмічено зростання загальної кількості співробітників ТОВ «ЮСК Україна» на 206 осіб у порівнянні з 2020 роком та на 105 осіб порівняно з 2021 роком. Особливо помітне збільшення числа робочих місць у порівнянні з 2020 роком на 116 осіб, тоді як з 2021 роком зростання склало 47 осіб.

Виходячи з цих даних, видно, що в 2022 році спостерігається загальне підвищення чисельності співробітників в порівнянні з попередніми роками, крім категорії працівників, не пов'язаних з основною діяльністю, чия чисельність у 2021 році була на 4 особи вищою, ніж у звітному році.

При детальному аналізі трудових ресурсів важливо враховувати не тільки абсолютні значення чисельності працівників, але й їх структуру відносно загальної чисельності, що дозволяє виявити можливий дефіцит або перевищення в кадровому забезпеченні. Наступним кроком буде створення таблиці, яка відобразить структуру персоналу з процентною динамікою зміни чисельності працівників та допоможе ідентифікувати потенційні надлишки або нестачі у забезпеченні кадрами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4- Структура середньооблікової чисельності кадрів на ТОВ «ЮСК Україна»

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
	Особи	%	Особи	%	Особи	%	з 2020 роком	з 2021 роком
Всього	2250	100	2351	100	2456	100	9,16	4,47
у тому числі основний вид діяльності	2214	98,4	2306	98,09	2415	98,33	9,08	4,73
- Керівники	315	14	322	13,7	350	14,25	11,11	8,7
- Фахівці	570	25,33	586	24,93	620	25,24	8,77	5,8
- Продавці	1329	59,07	1398	59,46	1445	58,84	8,73	3,36
не основна діяльність	36	1,6	45	1,91	41	1,67	13,89	-8,89

З аналізу даних таблиці 2.4 випливає, що основну частину в загальному обсязі персоналу ТОВ «ЮСК Україна» становлять продавці, їхня доля приблизно становить 59% протягом всіх розглянутих років. Натомість, частка працівників, зайнятих не у основній сфері діяльності, залишається найменшою – 1,6% у 2020 та 2022 роках і трохи вищою – 1,9% у 2021 році.

Незважаючи на зростання кількості робочих у 2022 році порівняно з 2020 і 2021 роками, їх відносна частка знизилася на 8,73% і 3,36% відповідно, що можна розглядати як неблагополучний індикатор, враховуючи їх ключову роль у виробничому процесі.

Також відзначено зростання частки керівників у 2022 році на 11% порівняно з 2020 роком і на 8,7% порівняно з 2021 роком, що вказує на збільшення числа співробітників, не задіяних безпосередньо у виробництві, що може бути розцінено як неопозитивний тренд.

Інформація щодо найму та звільнення співробітників в ТОВ «ЮСК Україна» подана у таблиці 2.5, що дозволяє більш детально оцінити кадрову динаміку в компанії.

Таблиця 2.5 - Дані про рух працівників на ТОВ «ЮСК Україна» 2020-2022рр.

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2020	2021	2020	2021
1.Средня чисельність працівників, чол.	2250	2351	2456	206	105	9,16	4,47
2.Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	472	642	615	143	-27	30,3	-4,2
3.Кількість вибулих працівників за рік, чол.	371	537	483	112	-54	30,12	-10,06
4.Звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	214	238	246	32	8	14,95	3,36
5.Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол	843	1179	1098	255	-81	30,24	-6,87
6.Коефіцієнт з прийому працівників	20,98	2731	25,04	4,06	-3,27	19,35	-8,31
7.Коефіцієнт щодо звільнення працівників	16,49	22,84	19,67	3,18	-3,17	19,28	-13,88
8.Коеффіцієнт плинності кадрів	9,51	10,12	10,02	0,51	-0,1	5,36	-0,99
9.Коефіцієнт загального обороту робочої сили	37,47	50,15	44,71	7,24	-5,44	19,32	-10,85
10.Доля працівників, які працювали на підприємстві більше року, %	62,53	49,85	55,29	-7,24	5,44	-11,58	10,91

З аналізу таблиці видно, що в ТОВ «ЮСК Україна» спостерігається висока активність кадрових змін. Коефіцієнт прийому співробітників у 2022 році склав 25,04%, що є зростанням порівняно з 2020 роком (20,98%), але дещо нижче, ніж у 2021 році (27,31%). Також коефіцієнт плинності кадрів зазнав збільшення на 5,36% порівняно з 2022 роком, але знизився на 0,99% в порівнянні з 2021 роком.

Особливу увагу слід приділити коефіцієнту сталості персоналу. Незважаючи на те, що у 2022 році цей показник становив 55,29%, що на 5,44% вище, ніж у 2022, він все ж залишався на 7,24% нижчим порівняно з 2020 роком. Така ситуація негативно впливає на рівень кваліфікації та виробничих умінь працівників, що може призвести до зниження ефективності праці. Керівництво та HR-відділ компанії повинні проаналізувати причини такої високої плинності кадрів і вжити відповідних заходів.

Таблиця 2.6 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «ЮСК Україна» 2020-2022рр.

Найменування показника	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022 до		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2020	2021	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	2602104	3492613	4773400	2 171 296	1 280 787	83	36,67
Середня чисельність працівників, чол	2250	2351	2456	209	108	9,16	4,47
Середній річний виробіток на одного працівника, тис.грн	1156,49	1485,59	1943,57	787,08	457,98	68,06	30,83
Середньоденний виробіток на одного працівника, тис. грн	3,17	4,07	5,32	787,08	457,98	67,82	30,71
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис.грн.	0,40	0,51	0,67	0,27	0,16	67,5	31,37

Динаміка продуктивності праці в ТОВ «ЮСК Україна» за період з 2020 по 2022 рік відображає позитивний тренд, що є ключовим фактором зростання компанії. Середній річний виробіток на одного працівника збільшився з 1156,49 тис. грн у 2020 році до 1943,57 тис. грн у 2022 році, свідчаючи про зростання на 68,06% порівняно з 2020 роком та на 30,83% порівняно з 2021 роком. Це підкреслює покращення ефективності роботи кожного співробітника та здатність компанії генерувати більший дохід на одиницю робочої сили.

Аналогічне зростання спостерігається і в середньоденному, і в середньогодинному виробітках на одного працівника, що збільшились відповідно до 5,32 тис. грн та 0,67 тис. грн у 2022 році. Зміна питомої ваги цих показників у порівнянні з попередніми роками також вказує на позитивну динаміку, що демонструє не лише здатність компанії збільшувати свої доходи, але й підвищувати продуктивність праці, оптимізуючи використання робочого часу та зусиль своїх співробітників.

Аналіз основних показників по праці в ТОВ «ЮСК Україна» за період 2020-2022 років свідчить про високу ефективність управління персоналом та позитивну динаміку в розвитку компанії. Значне збільшення чистого доходу від реалізації продукції, посилене зростанням середньорічного, середньоденного та середньогодинного виробітку на одного працівника, підкреслює успішність стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та оптимізацію робочого процесу.

Заробітна плата в ТОВ «ЮСК Україна» - це багатокomпонентна система, яка включає різноманітні елементи для забезпечення конкурентоспроможних умов праці та мотивації співробітників. Таблиця 2.7, детально описує складові заробітної плати, їхні основні характеристики та середній відсоток від загальної заробітної плати

Таблиця 2.7 - Структура заробітної плати в ТОВ «ЮСК Україна»

Компонент заробітної плати	Опис	Приклади	Середній відсоток від загальної заробітної плати
Основна заробітна плата	Фіксована сума, яка встановлюється залежно від посади, кваліфікації та досвіду працівника.	Базовий оклад	60%
Премії та бонуси	Додаткові виплати за досягнення певних результатів або високої ефективності.	Премії за виконання планів, бонуси за продуктивність	20%
Надбавки	Компенсації за понаднормову роботу, роботу в нічний час, вихідні та святкові дні, а також за особливі умови праці.	Надбавка за нічну зміну, надбавка за шкідливі умови праці	10%
Соціальні виплати та пільги	Медичне страхування, пенсійні внески, оплата відпусток та лікарняних листків.	Медичне страхування, пенсійний план, оплата відпустки	5%
Матеріальна допомога	Надання допомоги у випадках екстрених потреб або на оздоровлення.	Допомога на лікування, матеріальна допомога у разі надзвичайних обставин	3%
Інші виплати	Компенсації за транспортні витрати або оренду житла.	Компенсація транспортних витрат, компенсація оренди житла	2%

Графічно структура заробітної плати ТОВ «ЮСК Україна» представлена на рис. 2.7. Основна заробітна плата складає 60% загальної винагороди працівників ТОВ «ЮСК Україна», що забезпечує стабільний дохід і є базою для нарахування інших виплат. Премії та бонуси, які складають 20%, відіграють значну роль у стимулюванні працівників до високої продуктивності та досягнення поставлених цілей, що підвищує їхню мотивацію.

Надбавки (10%) включають компенсації за понаднормову роботу та особливі умови праці, забезпечуючи гнучкість і адаптацію компанії до виробничих потреб. Соціальні виплати та пільги (5%), матеріальна допомога (3%) і інші виплати (2%) підвищують загальну задоволеність і соціальну

захищеність працівників, забезпечуючи додаткові переваги та підтримку в різних ситуаціях.

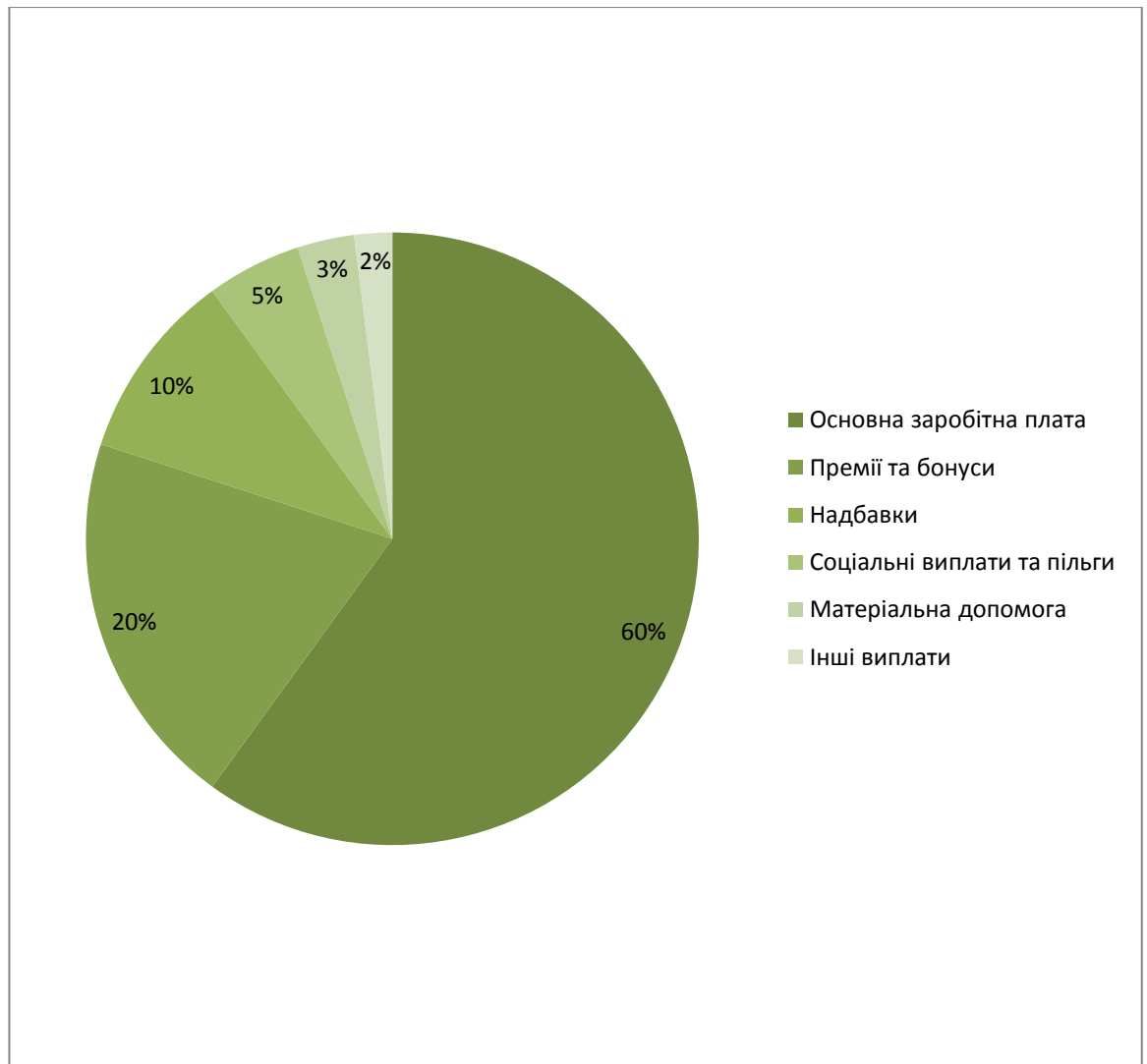


Рис. 2.7 - Структура заробітної плати ТОВ «ЮСК Україна»

Витрати на оплату праці в ТОВ «ЮСК Україна» суттєво зросли з 2020 до 2022 року. Нижче наведена таблиця 2.8, показує розподіл витрат на оплату праці за ці роки з урахуванням структури заробітної плати, абсолютного відхилення та темпу приросту за період 2020-2022 рр.

Загальні витрати на оплату праці зросли на 63.2% з 2020 до 2022 року. Прирости в кожному компоненті витрат варіюються, що відображає різну динаміку змін у кожній категорії.

Таблиця 2.8 – Структура витрат на оплату праці ТОВ «ЮСК Україна 2020-2022рр., тис. грн.

№	Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022-2020	Темп приросту 2022-2020 (%)
1	Загальні витрати на оплату праці	178858	234047	291913	113055	63,2%
2	Основна заробітна плата (60%)	107315	140428	170000	62685	58,4%
3	Премії та бонуси (20%)	35772	46809	60000	24228	67,7%
4	Надбавки (10%)	17886	23405	28000	10114	56,5%
5	Соціальні виплати та пільги (5%)	8943	11702	16000	7057	78,9%
6	Матеріальна допомога (3%)	5366	7021	9500	4134	77,0%
7	Інші виплати (2%)	3577	4681	6000	2423	67,7%

Загальні витрати на оплату праці зросли на 63.2% з 2020 до 2022 року. Прирости в кожному компоненті витрат варіюються, що відображає різну динаміку змін у кожній категорії. Найбільший темп приросту спостерігається у соціальних виплатах та пільгах (78,9%) та матеріальній допомозі (77,0%), що свідчить про значну увагу компанії до соціальної захищеності працівників. Інші категорії також демонструють значний приріст, що свідчить про збільшення інвестицій у персонал, підвищення мотивації працівників та забезпечення конкурентоспроможних умов праці.

Аналіз основних фінансових результатів, показників праці та заробітної плати в ТОВ «ЮСК Україна» за період 2020-2022 років демонструє значне покращення фінансового стану компанії та ефективності її діяльності. Зростання чистого прибутку на 207% до 1104029 тис. грн у 2022 році вказує на ефективне управління та значне збільшення обсягів продажів. Валова маржа також покращилась, досягнувши приросту в 92%, що свідчить про зниження виробничих витрат та підвищення загальної ефективності.

Позитивні зміни у витратах на оплату праці, які зросли на 63,2%, підкреслюють значну увагу компанії до мотивації та утримання кваліфікованих працівників. Структура заробітної плати, що включає основну заробітну плату

(60%), премії та бонуси (20%), надбавки (10%), соціальні виплати та пільги (5%), матеріальну допомогу (3%) та інші виплати (2%), забезпечує всебічну підтримку та стимулює продуктивність працівників. Найбільший темп приросту у соціальних виплатах та пільгах (78,9%) та матеріальній допомозі (77,0%) свідчить про значну увагу до соціального захисту працівників.

Ці фінансові досягнення, разом із зростанням продуктивності праці, підкреслюють успішність стратегій управління персоналом, спрямованих на покращення робочих умов та підвищення мотивації працівників. Завдяки таким заходам, компанія забезпечує стабільний розвиток, підвищує свою конкурентоспроможність та зміцнює ринкові позиції.

2.3 Аналіз мотиваційної системи персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна»

Мотиваційна система ТОВ «ЮСК Україна» є комплексом заходів, спрямованих на стимулювання продуктивності та залучення кваліфікованих працівників. Основна мета цієї системи полягає у забезпеченні високої ефективності роботи персоналу та досягненні стратегічних цілей компанії. Мотиваційна система компанії складається з матеріальної та нематеріальної мотивації - рис.2.8.

Мотиваційна система ТОВ «ЮСК Україна» є комплексом заходів, спрямованих на стимулювання продуктивності та залучення кваліфікованих працівників. Основна мета цієї системи полягає у забезпеченні високої ефективності роботи персоналу та досягненні стратегічних цілей компанії. Мотиваційна система компанії складається з матеріальної та нематеріальної мотивації, які взаємодоповнюють одна одну для створення сприятливих умов праці та розвитку працівників – рис.2.8.



Рис. 2.8 - Система мотивації ТОВ «ЮСК Україна»

Матеріальна мотивація включає:

- Основну заробітну плату, яка є базовою складовою винагороди і визначається залежно від посади, кваліфікації та досвіду працівника.
- Премії та бонуси, які надаються за досягнення високих результатів, виконання планів та перевиконання нормативів, стимулюючи працівників до підвищення продуктивності.
- Надбавки за понаднормову роботу, нічні зміни та особливі умови праці, що компенсують додаткові зусилля працівників.
- Соціальні виплати та пільги, включаючи медичне страхування, пенсійні внески, оплату відпусток та лікарняних листків, які забезпечують соціальну захищеність працівників.

- Матеріальну допомогу у випадках екстрених потреб або на оздоровлення, яка підтримує працівників у складних життєвих ситуаціях.

Нематеріальна мотивація включає:

- Визнання та нагородження працівників за високу продуктивність, що підвищує їхню мотивацію та відчуття значущості своєї роботи.
- Професійний розвиток через навчання та тренінги, що сприяють підвищенню кваліфікації та кар'єрному зростанню працівників.
- Кар'єрні можливості, які забезпечують прозору систему кар'єрного зростання та допомагають працівникам планувати своє професійне майбутнє.
- Корпоративну культуру, яка сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери та зміцнює командний дух.
- Гнучкий графік та дистанційну роботу, що дозволяють працівникам зберігати баланс між роботою та особистим життям, підвищуючи їхнє задоволення від праці.

Елементи мотиваційної системи разом створюють умови, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів, забезпечують їхню лояльність до компанії та сприяють зниженню плинності кадрів.

Бонусна система ТОВ «ЮСК Україна» спрямована на підвищення продуктивності працівників, їх мотивації та задоволеності роботою. Вона охоплює широкий спектр матеріальних стимулів, які допомагають досягати високих результатів та підтримувати високу ефективність роботи компанії. Система включає різні види бонусів, які надаються за досягнення встановлених цілей, впровадження інновацій та покращення, а також за лояльність і відданість компанії. Участь працівників у цих програмах сприяє створенню сприятливого робочого середовища та підтримує прагнення до професійного розвитку - табл.2.9.

Таблиця 2.9 - Бонусна система ТОВ «ЮСК Україна»

Тип бонусу	Опис	Участь персоналу	Вплив на співробітників
Щомісячні бонуси за продуктивність	Винагороди за досягнення або перевиконання планових показників за місяць.	Усі працівники з плановими показниками роботи.	Стимулює досягнення високих результатів у короткостроковій перспективі, підвищує продуктивність.
Річні бонуси за підсумками року	Бонуси за високі досягнення протягом року, перевиконання планів, впровадження інновацій.	Усі працівники, які показали високі результати протягом року.	Заохочує до довгострокових досягнень, підтримує мотивацію протягом року.
Бонуси за інновації та покращення	Винагороди за успішні інновації або покращення у роботі компанії.	Усі працівники, які пропонують та впроваджують інноваційні рішення.	Стимулює інноваційність, підвищує ефективність роботи, залучає працівників до процесу покращення.
Командні бонуси	Винагороди для команд, які досягають високих результатів у спільних проектах.	Усі працівники, які працюють у командних проектах.	Підвищує мотивацію до командної роботи, зміцнює колективний дух, покращує взаємодію між працівниками.
Бонуси за довгострокову роботу	Винагороди за лояльність та відданість компанії залежно від стажу роботи (3, 5, 10 років і більше).	Усі працівники з певним стажем роботи.	Підвищує лояльність працівників, знижує плинність кадрів, підтримує стабільність колективу.

Щомісячні бонуси за продуктивність - Програма "Продуктивний місяць". Програма "Продуктивний місяць" спрямована на стимулювання працівників до досягнення або перевиконання планових показників щомісяця. Кожен працівник, який виконує або перевищує встановлені цілі, отримує грошовий бонус. Ця програма дозволяє компанії підтримувати високий рівень продуктивності та мотивувати працівників на досягнення короткострокових цілей.

Щомісяця працівники повинні досягти або перевиконати встановлені планові показники, які визначаються для кожного працівника індивідуально залежно від його ролі та функцій у компанії. Показники на рівні магазину ТОВ «ЮСК Україна»:

- Обсяг продажів: Досягнення встановленого місячного обсягу продажів у магазині.
- Середній чек: Досягнення встановленого планового середнього чеку покупок у магазині.
- Інвентаризаційні втрати: Зниження рівня інвентаризаційних втрат до встановленого планового показника.

Працівники, які виконали 100% планових показників, отримують бонус у розмірі 10% від своєї місячної заробітної плати. Якщо працівник перевиконує планові показники на 20% і більше, бонус збільшується до 20% від місячної заробітної плати. Якщо працівник з місячною заробітною платою 20,000 грн досяг планових показників на 100%, він отримує додатково 2,000 грн. Якщо ж працівник перевиконав планові показники на 20%, він отримує бонус у розмірі 4,000 грн.

Програма "Продуктивний місяць" стимулює працівників до досягнення високих результатів у короткостроковій перспективі, підвищуючи їх продуктивність і задоволеність роботою. Вона також сприяє створенню конкурентного духу серед працівників, оскільки кожен прагне досягти або перевиконати свої цілі, щоб отримати додаткову грошову винагороду. Це дозволяє компанії підтримувати високу ефективність роботи та забезпечувати стабільний ріст продуктивності.

Програма "Річний підсумок" на рівні регіону. Програма "Річний підсумок" спрямована на стимулювання регіональних менеджерів і їх команд до досягнення стратегічних цілей компанії протягом року. Вона передбачає нарахування бонусів за високі досягнення, перевиконання планів, впровадження інновацій та загальний внесок у розвиток компанії. Програма

дозволяє підтримувати мотивацію працівників на високому рівні протягом усього року, заохочуючи їх до довгострокових досягнень.

Щорічно регіональні менеджери та їх команди повинні досягти встановлених стратегічних цілей. Досягти або перевиконати річні планові показники, впровадити інновації, покращити процеси або зробити значний внесок у розвиток компанії. Показники на рівні регіону ТОВ «ЮСК Україна» :

- Загальний обсяг продажів у регіоні: Досягнення встановленого річного обсягу продажів.
- Ріст продажів у порівнянні з попереднім роком: Відсоток зростання продажів у порівнянні з попереднім роком.
- Впровадження інновацій: Впровадження нових процесів або технологій, що покращують ефективність роботи регіону.

Регіональні менеджери та їх команди, які досягли встановлених цілей, отримують бонус у розмірі 10% від річної заробітної плати. Ті, хто перевиконує планові показники на 20% і більше, отримують бонус у розмірі 20% від річної заробітної плати.

Програма "Річний підсумок" на рівні регіону заохочує регіональних менеджерів та їх команди до довгострокового планування та досягнення стратегічних цілей компанії. Вона підтримує мотивацію працівників протягом усього року, стимулюючи їх до підвищення продуктивності та інноваційної діяльності. Завдяки значним бонусам за високі досягнення, працівники відчують додатковий стимул до розвитку своїх професійних навичок та внеску у загальний успіх компанії. Ця програма також сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки працівники відчують свою значущість та цінність для компанії.

Програма "Відданий співробітник" спрямована на винагородження працівників за їхню лояльність та відданість компанії протягом тривалого періоду часу. Ця програма надає бонуси працівникам, які працюють у компанії протягом значного періоду (3, 5, 10 років і більше). Винагороди зростають із кожним додатковим роком роботи, підкреслюючи важливість стабільності та

довгострокового внеску працівників у розвиток компанії. Щорічно працівники з визначеним стажем отримують бонуси під час корпоративного заходу, для цього необхідно ати стаж роботи в компанії (3, 5, 10 років і більше).

Програма "Відданий співробітник" значно підвищує лояльність працівників, стимулюючи їх до довгострокової роботи в компанії. Вона допомагає знизити плинність кадрів, підтримуючи стабільність і професіоналізм у колективі. Працівники відчують цінність і визнання свого внеску в розвиток компанії, що підвищує їх задоволеність роботою та мотивує до подальшого професійного зростання. Програма також сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, де працівники відчують себе частиною великої команди, що цінує їхній внесок і прагне забезпечити їм стабільне та задовільне робоче середовище.

Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності та задоволеності працівників ТОВ «ЮСК Україна». Визнання та нагородження працівників за високу продуктивність є однією з ключових складових цієї системи. Наприклад, щомісячне вручення сертифікатів "Кращий працівник місяця" та публічне визнання досягнень на внутрішніх корпоративних заходах не тільки підвищують мотивацію працівників, але й підкреслюють їхній внесок у загальний успіх компанії. Це створює відчуття значущості роботи кожного співробітника та стимулює їх до досягнення нових висот.

Професійний розвиток через навчання та тренінги є ще одним важливим аспектом нематеріальної мотивації в ТОВ «ЮСК Україна». Компанія регулярно організовує внутрішні та зовнішні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації. Наприклад, працівники мають можливість брати участь у спеціалізованих тренінгах з продажів, що допомагає їм покращити свої навички та підготуватися до нових викликів. Також, компанія підтримує участь працівників у професійних конференціях та виставках, що сприяє обміну досвідом та кар'єрному зростанню.

Кар'єрні можливості в ТОВ «ЮСК Україна» забезпечуються через прозору систему кар'єрного зростання. Компанія впроваджує регулярні оцінки ефективності роботи працівників та індивідуальні плани розвитку, які допомагають кожному працівникові планувати своє професійне майбутнє. Наприклад, успішні менеджери з продажів можуть бути підвищені до керівних посад, отримуючи більше відповідальності та можливості для розвитку. Такий підхід забезпечує мотивованість та лояльність працівників, що бачать реальні перспективи для свого зростання в компанії.

Корпоративна культура в ТОВ «ЮСК Україна» сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери та зміцненню командного духу. Регулярні корпоративні заходи, такі як спортивні змагання, виїзди на природу та святкування важливих подій, допомагають працівникам відчувати себе частиною єдиного колективу. Це не тільки покращує взаємовідносини між колегами, але й підвищує загальний рівень задоволеності від роботи.

Гнучкий графік та можливість дистанційної роботи є ще одним важливим елементом нематеріальної мотивації в ТОВ «ЮСК Україна». Це дозволяє працівникам зберігати баланс між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на їхнє задоволення від праці. Наприклад, співробітники мають можливість працювати з дому один або два дні на тиждень, що особливо важливо для працівників з сімейними обов'язками. Такий підхід допомагає знизити стрес та підвищити продуктивність, оскільки працівники можуть ефективніше управляти своїм часом.

У ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" завжди віддається перевага людям-особистостям. Організація вкладає значні зусилля в виховання та навчання свого персоналу для досягнення нових висот та цілей. Компанія вважає, що ключ до успіху полягає в тому, щоб кожен співробітник відчував місію та цілі організації особисто для себе.

Однією з важливих цінностей компанії є командний дух, де кожен колега є важливою складовою команди. У "ЮСК УКРАЇНА" вірять у створення позитивної атмосфери в колективі та турбуються про неї.

Один із інструментів для підтримки позитивної атмосфери та поліпшення робочих процесів - це опитування ESS (Employee Satisfaction Survey), яке проводиться раз на декілька років. Це опитування дозволяє співробітникам висловити свою думку та пропозиції щодо покращення умов праці. Багато змін і покращень у робочих процесах в організації були внесені завдяки результатам цього опитування.

Важливо відзначити, що компанія активно впроваджує нововведення та поліпшення в робочій обстановці. Це включає в себе різноманітні ініціативи, такі як встановлення пресів для макулатури, придбання спеціалізованої техніки, покращення складських приміщень, реконструкцію магазинів та багато інших інновацій.

Отже, у ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" акцент робиться на внутрішній мотивації співробітників, створенні позитивного робочого середовища та врахуванні думки персоналу щодо покращень та розвитку компанії.

У компанії ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" розглянута політика релокації, що створює додатковий стимул та підтримку для працівників рівнів Керуючий магазином (Store Manager) та Заступник керуючого магазину (Deputy Store Manager). Ця політика передбачає фінансову компенсацію для співробітників, які змінюють постійне місце проживання та робоче місце з ініціативи роботодавця.

Політика релокації включає наступні елементи:

- виплата компенсації житла - розмір компенсації залежить від нового місця проживання, і він переглядається щорічно. Наприклад, у Києві ця компенсація становить 14 000 грн, у мільйонниках - 10 000 грн, у регіонах - 8 000 грн, у районах - 6 000 грн. Ця компенсація виплачується протягом 18 місяців і припиняється у разі повернення працівника на попереднє місце проживання;
- одноразова виплата премії - пропонується співробітникам для компенсації послуг пошуку житла (ріелтора). Розмір цієї виплати дорівнює компенсації житла;

- оплата послуг перевезення - здійснюється для працівників, які переїжджають з міста в місто, і ця оплата зазвичай проводиться за допомогою служби доставки, наприклад, "Нова Пошта".

Ця політика релокації стала важливим інструментом для стимулювання кар'єрного росту працівників та підвищення їхньої мотивації. Вона надає співробітникам можливість змінювати місце проживання та роботи, що сприяє розвитку та покращенню якості виконання роботи.

Компанія надає великий обсяг підтримки для особистісного росту своїх працівників. Вона вважає, що кожен працівник повинен не лише працювати, але й розвивати себе в інших сферах життя. Таке розуміння допомагає працівникам розкривати свій потенціал і надихати інших на розвиток.

Компанія активно підтримує хобі своїх співробітників і надає їм можливість розвивати їхні інтереси. Це може включати в себе різні заходи, такі як забіги на добру дистанцію з подальшим банкетом, з'їзди для опрацювання навичок у фотографії та відеозйомці, а також різноманітні тренінги та курси.

Аналіз мотиваційної системи персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна» показує, що компанія успішно впроваджує комплекс заходів, спрямованих на стимулювання продуктивності та залучення кваліфікованих працівників. Використання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації забезпечує всебічну підтримку працівників, підвищує їхню задоволеність роботою та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Матеріальна мотивація включає конкурентну заробітну плату, премії та бонуси, соціальні виплати та пільги, що забезпечують соціальну захищеність працівників. Нематеріальна мотивація, яка включає визнання досягнень, професійний розвиток, кар'єрні можливості, підтримку корпоративної культури та гнучкі умови роботи, сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери та зміцненню командного духу.

В цілому, мотиваційна система ТОВ «ЮСК Україна» ефективно поєднує різноманітні стимули, що сприяють підвищенню продуктивності та лояльності працівників. Це дозволяє компанії підтримувати високу ефективність роботи,

знижувати плинність кадрів і забезпечувати стабільний ріст продуктивності. Завдяки збалансованому підходу до мотивації персоналу, ТОВ «ЮСК Україна» створює умови для стійкого розвитку та досягнення високих результатів у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна»

На підприємствах у сфері послуг та роздрібно́ї торгівлі, ключовий акцент робиться на двох основних аспектах: мотивації персоналу та високому рівні обслуговування споживачів. Вирішення питань щодо мотивації працівників та підвищення якості обслуговування в цій сфері є вельми актуальним. Удосконалення обслуговування можливе, зокрема, через задоволення не лише потреб клієнтів, а й працівників. Якість обслуговування та рівень задоволеності споживачів напряду залежать від задоволеності та мотивації працівників.

Аналіз організаційної структури та методів мотивації працівників у компанії ТОВ «ЮСК Україна» підтверджує, що обрана компанією стратегія є успішною. Зосередження на цінностях кожного працівника, сприяння їх розвитку відображаються у позитивному відношенні та високому професіоналізмі працівників. Головні цінності JYSK, такі як торговець, колега та командний дух, розподіляються для всіх працівників, сприяючи побудові командної культури. Кожен працівник має відповідати цінностям компанії, бути клієнтоорієнтованим, дбайливим, надійним та професійним.

Для керівних посад компанії додатково визначені цінності лідерства, такі як орієнтованість на результат, рішучість, відповідальність та креативність. Керівники також виступають як наставники, комунікатори та мотиватори для своїх команд.

Загальна концепція відданості цінностям компанії, а також створення сприятливого середовища для розвитку та мотивації працівників дозволяє ТОВ «ЮСК Україна» досягати своїх цілей та підвищувати результативність з роками. Компанія JYSK вкладає значні зусилля в створення мотиваційного

середовища для своїх працівників, використовуючи як внутрішню, так і зовнішню мотивацію (табл.3.1).

Таблиця 3.1- Механізм мотивації працівників ТОВ «ЮСК Україна»

Елементи мотивації	Внутрішня мотивація в JYSK	Зовнішня мотивація в JYSK
Особистий розвиток	Заохочення працівників активно розвивати свої навички та кар'єрні можливості.	Пропозиції професійного навчання та тренінгів для працівників.
Визнання та нагородження	Забезпечення системи внутрішнього визнання за досягнення та вклад у розвиток компанії.	Введення системи бонусів та регулярні заохочення за високу продуктивність.
Заробітна плата та фінансові стимули	Конкурентоспроможна заробітна плата та можливість отримання бонусів за перевищення цілей.	Пропозиції щодо фінансових стимулів, таких як премії та преміальні програми.
Бенефіти та компенсації	Надання різноманітних бенефітів, включаючи медичне страхування, відпустки та інші соціальні пакети.	Забезпечення додаткових переваг, таких як корпоративні заходи, знижки та програми благодійності.
Професійний розвиток	Створення можливостей для участі в навчанні, тренінгах та професійному розвитку.	Запровадження програм для кар'єрного зростання та підтримки у вивченні нових технологій.

Джерело : розроблено автором на основі [18]

Отже, таблиця 3.1 відображає внутрішню та зовнішню мотивацію працівників у компанії JYSK. Звернімо увагу на деякі ключові аспекти. У внутрішній мотивації ТОВ «ЮСК Україна» підкреслено важливість розвитку навичок та кар'єрних можливостей для працівників, що вказує на те, що компанія прагне підтримувати особистий та професійний розвиток свого персоналу.

У сфері внутрішньої мотивації важливо відзначити, що досягнення працівників, як на роботі, так і за її межами, отримують визнання від СМТ команди та колег. Це створює позитивне середовище та сприяє командному

дусі. Крім того, компанія активно підтримує особистісний ріст своїх працівників, заохочуючи розвиток хобі та навичок. Різноманітні заходи, такі як біг на добру дистанцію, тренінги та з'їзди для розвитку фотографічних та відеозйомкових навичок, демонструють підтримку компанії в розвитку та самореалізації працівників.

Щодо зовнішньої мотивації, компанія використовує різні види винагород, такі як гроші, технологічні вироби, подорожі за кордон тощо, в залежності від досягнень працівників у конкурсах та змаганнях. Матеріальні подарунки виступають важливим стимулом для працівників. Компанія пропонує різноманітні соціальні пакети, що покращує задоволеність праці та може бути привабливим для потенційних працівників. Визначено можливості для участі в навчанні та тренінгах, які можуть стимулювати працівників розвивати свої навички та знання. Отже, компанія використовує збалансований підхід до мотивації, поєднуючи внутрішні та зовнішні стимули для досягнення оптимального ефекту. Виділення внутрішньої мотивації через особистий розвиток та визнання може сприяти залученню та утриманню талановитого персоналу. Зовнішня мотивація через фінансові стимули може підсилити ефективність та відданість працівників.

Важливо відзначити, що компанія «ЮСК Україна» уникає використання страху як методу мотивації. Управління вважає, що справжній працівник має мати внутрішнє бажання та правильне ставлення до своєї роботи, а мотивація слугує лише підштовхуванням до вдосконалення та досягнення кращих результатів.

Одним із вирішальних факторів в системі мотивації в будь-якій організації є оплата праці. Ключовою метою для більшості працівників є отримання заробітної плати для задоволення особистих потреб. З цією метою, ми рекомендуємо ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" розглянути впровадження варіативної системи оплати праці, яка враховує різні компоненти, такі як фіксована ставка за певний проміжок часу, відсоток від виручки, премії та

надбавки за досягнення ключових результативних показників (KPI) і вислугу років.

Враховуючи, що багато компаній вже перейшли на відрядну форму оплати праці, відмовившись від застарілої погодинної системи, ми пропонуємо поєднання обох підходів. Це особливо актуально в умовах сезонної зайнятості та "періоду застою", коли працівники можуть зазнавати стресу через відсутність можливості отримати конкурентну заробітну плату.

Система ключових показників ефективності (KPI) виявляється однією з найбільш ефективних у сучасному бізнес-середовищі. Вона дозволяє організації зосередити увагу на стратегічних напрямках та сферах, що критично важливі для реалізації планів. Завдяки KPI можливо ефективно коригувати стратегії розвитку та визначати пріоритети. Уведення варіативної системи оплати праці та системи KPI допоможе створити справедливий механізм винагородження та мотивації для працівників, сприяючи збалансованому підходу до оцінки їхнього внеску та досягнень.

Основні переваги впровадження системи KPI для ТОВ "ЮСК УКРАЇНА":

1. Забезпечення справедливості. Система KPI дозволяє встановлювати чіткі критерії, які стають мотивацією для працівників під час досягнення організаційних цілей, забезпечуючи справедливу оцінку їхнього внеску.
2. Розуміння напрямків удосконалення. Система KPI сприяє залученню всіх працівників до розуміння та впровадження розроблених стратегій та напрямків удосконалення організації, що сприяє єднанню зусиль для досягнення загальних цілей.
3. Зворотній зв'язок. Використання системи KPI забезпечує обізнаність всіх працівників стосовно результатів окремих підрозділів, що сприяє взаєморозумінню внутрішніх процесів та робить їх доступними для всього колективу.

Світовий досвід підтверджує, що впровадження системи KPI може призвести до зростання прибутку організації на 10-30% відповідно до

досягнень кожного працівника, а також сприяти підвищенню їхньої мотивації та лояльності.

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" може суттєво вплинути на організаційну структуру підприємства, створюючи більш гнучкий та зорієнтований на результати підхід. Основні аспекти цього впливу можна розглянути наступним чином:

1. Оптимізація завдань та функцій. Система KPI допомагає ідентифікувати ключові завдання та функції, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Це може призвести до оптимізації структури підприємства, зосереджуючи зусилля на найважливіших напрямках.
2. Сприяння комунікації та співпраці. Введення KPI може стимулювати взаємодію між відділами та працівниками. Коли всі розуміють свої ролі у досягненні цілей, це сприяє взаєморозумінню та ефективній комунікації.
3. Орієнтація на результати. Система KPI орієнтує працівників на досягнення конкретних результатів. Це може вплинути на культуру підприємства, роблячи її більш орієнтованою на досягнення та результати.
4. Адаптація до змін. Однією з переваг системи KPI є її гнучкість. Підприємство може швидко адаптувати свої KPI до змін в економічному оточенні або стратегічних цілях, що сприяє адаптивності організаційної структури.
5. Мотивація працівників. Введення варіативної системи оплати праці, пов'язаної з KPI, може створити сильний механізм мотивації. Прозорі цілі та винагороди стимулюють працівників до більшого залучення та досягнення результатів.
6. Створення динамічного середовища. Впровадження системи KPI може перетворити підприємство в динамічну організацію, готову до змін. Це важливо в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища.

Загалом, система КРІ в ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" може стати важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, оптимізації діяльності та підвищення ефективності підприємства.

У контексті вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ЮСК Україна», важливу роль відіграє оновлення системи мотивації співробітників, що передбачає зосередження уваги на персоналізованих та моральних аспектах мотивації, що відповідає сучасним тенденціям в управлінні та розвитку бізнесу.

Персоналізована мотивація має на меті розробку стимулів, які беруть до уваги індивідуальні потреби та цілі кожного працівника. Це може включати налаштування персональних цілей, планів розвитку та адаптацію оцінок до індивідуальних результатів. Індивідуально орієнтовані механізми мотивації сприяють більш ефективному використанню потенціалу співробітників.

Моральна мотивація зосереджена на цінностях, етиці та соціальній відповідальності, підтримуючи корпоративну культуру і зміцнюючи внутрішню гармонію та задоволення від роботи. Розвиток цінностей та збільшення морального задоволення може знизити текучість кадрів та покращити емоційний клімат на робочому місці.

Впровадження цих підходів через тренінги та семінари для керівництва та співробітників є ключовим для успішної імплементації. Зміна в мотиваційній системі вимагає адаптації не тільки на практиці, але й у переосмисленні підходів до управління персоналом. Ці зміни мають потенціал сприяти позитивному розвитку корпоративного середовища та досягненню стратегічних цілей компанії.

3.2. Персоналізована мотивація – як напрям підвищення продуктивності персоналу ТОВ «ЮСК Україна»

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більш жорсткою, ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху компанії. ТОВ «ЮСК Україна» розуміє, що для досягнення високих результатів необхідно не лише залучати кваліфікованих працівників, але й створювати умови, які сприятимуть максимальному розкриттю їхнього потенціалу. Одним з найперспективніших напрямків у цьому контексті є впровадження персоналізованої мотивації, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби та цілі кожного працівника.

Персоналізована мотивація включає розробку індивідуальних планів розвитку та адаптованих програм стимулювання для кожного співробітника. Це стратегічне рішення спрямоване на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення загальної задоволеності роботою. Враховуючи сучасні тенденції у сфері управління персоналом, такий підхід дозволяє ТОВ «ЮСК Україна» ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи сприятливу робочу атмосферу та забезпечуючи стійкий розвиток компанії.

Для підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою серед працівників ТОВ «ЮСК Україна» було розроблено план дій для впровадження персоналізованої мотивації на основі системи SMART. Цей план включає конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та обмежені в часі цілі, що дозволяє систематизувати процес та досягти максимальних результатів. Відповідальність за розробку, впровадження та моніторинг виконання проекту лежить на керівництві компанії та спеціально створеній команді проекту, що складається з представників HR-відділу, відділу розвитку персоналу та керівників структурних підрозділів – рис.3.1.

Specific (Конкретна):	Підвищити продуктивність праці та задоволеність роботою серед працівників шляхом впровадження персоналізованої мотивації.
Measurable (Вимірювана):	Досягти підвищення продуктивності праці на 10% та зниження плинності кадрів на 2% протягом 12 місяців.
Achievable (Досяжна):	Використовувати індивідуальні плани розвитку та адаптовані програми стимулювання для кожного працівника.
Relevant (Актуальна):	Відповідати сучасним тенденціям у керівництві та розвитку підприємств, покращуючи організаційну культуру.
Time-bound (Обмежена в часі):	Впровадити систему протягом 12 місяців з початку проекту.

Рис. 3.1 - Визначення цілей та завдань персоналізованої мотивації в ТОВ «ЮСК Україна» по системі SMART

Для підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою серед працівників ТОВ «ЮСК Україна», було розроблено план дій для впровадження персоналізованої мотивації на основі системи SMART. Цей план включає чотири основні етапи: підготовка, розробка системи персоналізованої мотивації, впровадження та моніторинг і оцінка ефективності. Кожен етап містить конкретні завдання та заходи, які спрямовані на досягнення визначених цілей у встановлені терміни. Нижче наведено детальний план дій – табл.3.2., із зазначенням завдань, описом діяльності та термінів їх виконання.

Таблиця 3.2 - План дій до впровадження персоналізованої мотивації в ТОВ «ЮСК Україна» по системі SMART

Етап	Завдання	Опис діяльності	Дата завершення
Етап 1 Підготовка	Аналіз поточної системи мотивації:	Проведення внутрішнього аудиту існуючої системи мотивації.	Перший місяць
	Опитування працівників для виявлення їхніх потреб та очікувань.	Збір зворотного зв'язку від працівників через опитування та анкетування.	Перший місяць
	Формування команди проекту:	Призначення відповідальних за розробку та впровадження нової системи мотивації.	Перший місяць
Етап 2 Розробка системи персоналізованої мотивації	Інтеграція індивідуальних цілей:	Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника.	Другий місяць
	Визначення персональних цілей та показників ефективності.	Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних і обмежених у часі (SMART) цілей.	Другий місяць
	Створення адаптованих програм стимулювання:	Розробка індивідуальних бонусних та преміальних схем.	Третій місяць
	Впровадження персоналізованих програм навчання та розвитку.	Розробка та впровадження навчальних програм, адаптованих до індивідуальних потреб працівників.	Третій місяць
Етап 3 Впровадження	Пілотне впровадження:	Запуск системи в одному з відділів компанії.	Четвертий місяць
	Моніторинг та збір зворотного зв'язку.	Регулярний моніторинг та збір відгуків від працівників пілотного відділу.	П'ятий місяць
	Аналіз та коригування:	Аналіз результатів пілотного проекту та внесення необхідних коригувань.	Шостий місяць
		Розгортання системи на всіх рівнях компанії. Проведення навчання для керівників та працівників.	Від сьомого до дев'ятого місяця

Продовження табл.3.2

Етап 4: Моніторинг та оцінка ефективності	Система моніторингу:	Впровадження регулярного моніторингу ефективності системи мотивації.	Постійно
	Збір зворотного зв'язку від працівників.	Організація регулярного збору зворотного зв'язку для постійного вдосконалення системи мотивації.	Постійно
	Оцінка результатів:	Порівняння ключових показників до та після впровадження. Оцінка впливу персоналізованої мотивації на продуктивність та задоволеність працівників.	Після року

Підготовка - на першому етапі здійснюється аналіз поточної системи мотивації, що включає проведення внутрішнього аудиту для виявлення сильних і слабких сторін існуючих методів мотивації. Крім того, здійснюється опитування працівників для збору зворотного зв'язку щодо їхніх потреб та очікувань. Це допомагає зрозуміти, що саме мотивує працівників і які аспекти необхідно покращити. Формується команда проекту, яка буде відповідати за розробку та впровадження нової системи мотивації.

Розробка системи персоналізованої мотивації - на цьому етапі інтегруються індивідуальні цілі працівників, шляхом розробки персональних планів розвитку, що враховують їхні потреби та амбіції. Визначаються конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені у часі (SMART) цілі для кожного працівника, що допомагає структурувати їхню роботу і підвищити ефективність. Створюються адаптовані програми стимулювання, які включають індивідуальні бонусні та преміальні схеми. Впроваджуються персоналізовані програми навчання та розвитку, які сприяють професійному зростанню працівників.

Впровадження - цей етап починається з пілотного впровадження нової системи мотивації в одному з відділів компанії для тестування її ефективності

та виявлення можливих проблем. Регулярний моніторинг та збір зворотного зв'язку від працівників цього відділу дозволяють оперативно реагувати на недоліки та коригувати систему. Після аналізу результатів пілотного проекту і внесення необхідних коригувань, система розгортається на всіх рівнях компанії. Проводиться навчання для керівників та працівників, щоб вони зрозуміли нову систему і могли ефективно її використовувати.

Моніторинг та оцінка ефективності - на цьому етапі впроваджується регулярний моніторинг ефективності нової системи мотивації, що забезпечує її стабільну роботу і відповідність очікуванням. Організовується регулярний збір зворотного зв'язку від працівників для постійного вдосконалення системи. Оцінка результатів включає порівняння ключових показників до та після впровадження, що дозволяє оцінити вплив персоналізованої мотивації на продуктивність та задоволеність працівників. Цей етап забезпечує зворотний зв'язок і можливість для постійного покращення системи мотивації.

Наступним кроком проведемо розрахунок економічної ефективності персоналізованої мотивації в ТОВ «ЮСК Україна» є важливим інструментом для оцінки впливу нової системи мотивації на фінансові та операційні показники компанії. Впровадження персоналізованої мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та цілі кожного працівника, спрямоване на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення загальної задоволеності роботою. Це стратегічне рішення допоможе компанії не тільки покращити внутрішню робочу атмосферу, але й досягти більш високих економічних результатів.

Метою розрахунку економічної ефективності є визначення фінансових вигод, які може отримати компанія від впровадження нової системи мотивації. Це включає аналіз економічного ефекту від підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення задоволеності працівників. Крім того, розрахунок включає оцінку необхідних інвестицій для впровадження нової системи мотивації, що дозволяє отримати загальний економічний ефект і зрозуміти, наскільки вигідним буде цей проект для компанії - табл.3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок економічної ефективності персоналізованої мотивації

Показник	Формула	Розрахунок	Значення (тис. грн)
Економічний ефект від підвищення продуктивності праці	$\Delta P = \text{Чистий дохід} \times 0,10$	$4773400 \times 0,10$	477340
Економічний ефект від зниження плинності кадрів	$\Delta T = 0,2$	$2456 \times 0,02 \times 118,88$	5833,37
Економічний ефект від підвищення задоволеності працівників	$E_z = 0,05 \times 0,5 \times 4773400$	$0,05 \times 0,5 \times 4773400$	119335
Загальний економічний ефект	$E_{\text{total}} = E_p + E_t + E_z - \text{інвестиції}$	$477340 + 5833,37 + 119335 - 20000$	582508,37

Запропоновані заходи з впровадження персоналізованої мотивації можуть призвести до значного економічного ефекту в розмірі приблизно 582508.37 тис. грн., що свідчить про високу ефективність впровадження персоналізованої мотивації, яка покращує продуктивність праці, знижує плинність кадрів та підвищує задоволеність працівників. Враховуючи інвестиції у нову систему мотивації, компанія може розраховувати на значні покращення у фінансових та операційних показниках, що дозволить ТОВ «ЮСК Україна» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, впровадження персоналізованої мотивації в ТОВ «ЮСК Україна» є стратегічним кроком, спрямованим на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення загальної задоволеності роботою серед працівників. Персоналізована мотивація включає розробку індивідуальних планів розвитку та адаптованих програм стимулювання для кожного співробітника, що враховують їхні потреби та цілі. Це дозволяє компанії створювати сприятливу робочу атмосферу, ефективно

використовувати потенціал своїх працівників та забезпечувати їхнє професійне зростання.

Розрахунок економічної ефективності персоналізованої мотивації показує, що такі заходи можуть призвести до значного економічного ефекту, що оцінюється приблизно в 582508,37 тис. грн. Підвищення продуктивності праці, зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, та підвищення задоволеності працівників сприятимуть зростанню фінансових показників компанії. Враховуючи інвестиції у впровадження нової системи мотивації, компанія зможе покращити свої фінансові та операційні показники, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження персоналізованої мотивації є не лише ефективним засобом підвищення продуктивності та задоволеності працівників, але й важливим фактором для стійкого економічного розвитку ТОВ «ЮСК Україна». Це стратегічне рішення дозволить компанії досягти своїх бізнес-цілей, забезпечити конкурентоспроможність та підтримувати високий рівень залученості та мотивації серед персоналу.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу виступає як фундаментальний стовп управління в будь-якій організації, відіграючи вирішальну роль у досягненні організаційних цілей. Ефективна система мотивації дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але й забезпечити розвиток професійних якостей співробітників, зміцнюючи їхню лояльність та залученість у процеси компанії. Інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів, увага до індивідуальних потреб і очікувань персоналу, а також створення оптимального психологічного клімату у колективі є ключовими аспектами, що впливають на успішність впровадження мотиваційної системи.

У майбутньому, для забезпечення неперервного розвитку та адаптивності мотиваційної системи, важливим стає регулярний аналіз та оцінка її ефективності, з врахуванням динамічного бізнес-середовища та змін у організаційній культурі. Вдосконалення мотиваційних методів і технік, що базуються на новітніх наукових дослідженнях та кращих практиках, повинно сприяти підвищенню ефективності управління персоналом та стимулюванню високих результатів на роботі, забезпечуючи тим самим стале розвиток і конкурентоспроможність організації на ринку.

ТОВ "ЮСК УКРАЇНА", як український підрозділ міжнародної мережі JYSK, ефективно адаптує скандинавські цінності до місцевих умов, зберігаючи свою унікальну організаційну культуру навіть під час російсько-українського конфлікту. Компанія вирізняється своєю клієнтоорієнтованістю, командним духом та активною підтримкою українських виробників.

Фінансовий аналіз за період 2020-2022 років показує стабільне зростання чистого доходу та покращення показників ліквідності, що свідчить про успішну адаптацію компанії до умов війни та зміцнення її фінансової стійкості.

Ефективність мотиваційних стратегій вимірюється не тільки за економічними показниками, а й за рівнем залученості співробітників у місію компанії. Внутрішня мотивація значно підвищує продуктивність і знижує

текучість кадрів. Культура ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" сприяє позитивному сприйняттю роботи серед співробітників і підтримує високий рівень мотивації. Заохочення співробітників до поділу корпоративних цінностей і місії компанії формує здорове робоче середовище. Постійна взаємодія з керівництвом підтримує організаційну культуру і допомагає адаптуватися до змін. Компанія також високо цінує індивідуальний розвиток кожного працівника, активно підтримуючи їхній особистісний ріст через різноманітні ініціативи та стимули.

Аналіз основних показників по праці в ТОВ «ЮСК Україна» за період 2020-2022 років свідчить про високу ефективність управління персоналом та позитивну динаміку в розвитку компанії. Значне збільшення чистого доходу від реалізації продукції, посилене зростанням середньорічного, середньоденного та середньогодинного виробітку на одного працівника, підкреслює успішність стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та оптимізацію робочого процесу.

Спостерігається не тільки кількісне збільшення кадрового складу, але й якісне поліпшення використання трудових ресурсів. Втім, певна плинність кадрів та зміни в структурі персоналу заслуговують на детальніший аналіз і можливе коригування кадрової політики для подальшого зниження відсотка звільнень та підвищення лояльності співробітників. У цілому, результати дослідження підтверджують ефективність управління персоналом в ТОВ «ЮСК Україна», а також вказують на потенціал для подальшого розвитку та збереження позитивних тенденцій у майбутньому.

Підсумовуючи, позитивні показники фінансової діяльності, залученість працівників у місію компанії та активне впровадження принципів організаційної культури свідчать про успішність стратегій ТОВ «ЮСК Україна» у досягненні стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

У третьому розділі розглянуто шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «ЮСК Україна» та впровадження персоналізованої мотивації як напрямку підвищення продуктивності персоналу. Аналіз механізмів внутрішньої та зовнішньої мотивації показав, що компанія вже активно

використовує різноманітні засоби для стимулювання своїх працівників, включаючи професійний розвиток, визнання та нагородження, фінансові стимули, бенефіти та компенсації. Такий збалансований підхід до мотивації сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу, а також підвищенню ефективності їхньої роботи.

Впровадження персоналізованої мотивації передбачає врахування індивідуальних потреб та цілей працівників, розробку індивідуальних планів розвитку та адаптованих програм стимулювання. Це стратегічне рішення спрямоване на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення загальної задоволеності роботою. Враховуючи сучасні тенденції у сфері управління персоналом, такий підхід дозволяє ТОВ «ЮСК Україна» ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи сприятливу робочу атмосферу та забезпечуючи стійкий розвиток компанії.

План дій до впровадження персоналізованої мотивації був розроблений на основі системи SMART і включає чотири основні етапи: підготовка, розробка системи персоналізованої мотивації, впровадження та моніторинг і оцінка ефективності. Кожен етап містить конкретні завдання та заходи, спрямовані на досягнення визначених цілей у встановлені терміни. Це дозволяє систематизувати процес впровадження та досягти максимальних результатів.

Розрахунок економічної ефективності персоналізованої мотивації показує, що такі заходи можуть призвести до значного економічного ефекту, що оцінюється приблизно в 582508,37 тис. грн. Підвищення продуктивності праці, зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, та підвищення задоволеності працівників сприятимуть зростанню фінансових показників компанії. Враховуючи інвестиції у впровадження нової системи мотивації, компанія зможе покращити свої фінансові та операційні показники, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження персоналізованої мотивації є не лише ефективним засобом підвищення продуктивності та задоволеності працівників,

але й важливим фактором для стійкого економічного розвитку ТОВ «ЮСК Україна». Це стратегічне рішення дозволить компанії досягти своїх бізнес-цілей, забезпечити конкурентоспроможність та підтримувати високий рівень залученості та мотивації серед персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.

2. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський унт. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.
3. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с. 21.
5. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237- 244.
6. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
7. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
8. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
9. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2.
10. Ільченко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58- 62.
11. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36 с.
12. Київський національний лінгвістичний університет. Вікіпедія : веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
13. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65-72.

14. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. с. 81–85.

15. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf

16. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196.

17. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2010. № 9. С. 32-36.

18. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2013. № 1(17). С. 21-24.

19. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.

20. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214.

21. Лепейко Т. І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. Український журнал прикладної економіки. 2020. №1. Том 5. С. 93-100.

22. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. No 3 (27). С. 81-89.

23. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. eLibrary National Mining University. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450> (дата звернення 19.10.23)

24. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 11(3). С. 79-83.

25. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3(70). С. 158-164.

26. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Навчальний посібник. URL: https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi

27. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. – 104 с.

28. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. – 107 с.

29. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.

30. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. – С. 13-15.

31. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.

32. Скібцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб– К. : Центр учбової літератури, 2014. – 416 с.

33. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник – К.: Академвидав, 2010.
– 608 с.
34. Welcome to JYSK <https://www.jysk.com/>
35. JYSK CUSTOMER PROMISES <https://www.jysk.com/jysk-customer-promises>
36. Complex adaptive leadership in retail organizations: the case of retail chain JYSK <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2018/04/Full-Paper-COMPLEX-ADAPTIVE-LEADERSHIP-IN-RETAIL-ORGANIZATIONS.pdf>
37. Internal analysis of Jysk <https://prezi.com/8xijciu8m9l3/internal-analysis-of-jysk/>
38. JYSK STORIES <https://www.larslarsengroup.com/en/stories/jysk>
- 39 .JYSK Executive Management Team and Country Directors <https://www.jysk.com/organisation>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «ЮСК Україна»

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА" Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01
Територія Львівський р-н м. Хислав за ЄДРПОУ 37642136
Вид економічної діяльності Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах за КОАТУУ 8038200000
Середня кількість працівників 882 за КОПФГ 240
Адреса, телефон Вулиця Івана Пала 21, м. Київ, 01042 за КВЕД 47.19
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):
за національними (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ
2022 01 01
37642136
8038200000
240
47.19

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1601001

Активи	Код рядка	На 31 грудня 2021	На 31 грудня 2020 (аудит не проводився)	На 1 січня 2020 (аудит не проводився)	Примітки
1	2	3	4	5	6
I. Нематеріальні активи					
Нематеріальні активи	1000	-	2	12	
перевіряє вартість	1001	42	41	41	
накопичена амортизація	1002	(42)	(39)	(29)	
Незавершені капітальні виступи	1005	33 436	14 708	3 058	7
Осередні засоби	1010	871 881	982 523	400 829	7
перевіряє вартість	1011	1 182 323	758 024	529 757	
знос	1012	(310 442)	(179 501)	(88 828)	
інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	-	
Довгострокові дебіторські зобов'язаності	1040	3 291	1 013	243	
Відстрочені податкові активи	1045	2 730	2 010	-	16
інші нематеріальні активи	1090	1 321	1 493	2 596	6
Усього за розділом I	1095	912 629	601 809	466 638	
II. Оборотні активи					
Залишки	1100	441 775	330 551	239 689	8
Виробничі запаси	1101	859	28	1 638	
Незавершене виробництво	1102	-	-	-	
Готова продукція	1103	-	-	-	
Товари	1104	440 919	330 553	237 731	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, наданнями	1125	1 506	435	2 756	10
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за відібраними авансами	1130	3 809	8 587	14 759	
з бюджетом	1135	1 075	572	162	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-	-	
інші поточні дебіторська заборгованість	1155	768	8	90	10
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	97 534	103 045	113 645	9
Готівка	1166	8 211	4 928	3 972	
Рахунки в банках	1167	89 323	98 119	109 673	
Виплати майбутніх періодів	1170	2 202	564	795	
інші оборотні активи	1190	-	-	-	
Усього за розділом II	1195	545 729	441 813	371 784	
III. Нематеріальні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	1200	1 458 358	1 043 622	838 422	

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

Пасив	Код радян	На 31 грудня 2021	На 31 грудня 2020 (аудит не проводився)	На 1 січня 2020 (аудит не проводився)	Примітки
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	1	1	1	11
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-	
Додатковий капітал	1410	-	-	-	
Емісійний дохід	1411	-	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	-	
Не розподілений прибуток (непокрита збиток)	1420	586 307	359 320	359 872	
неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Випущений капітал	1430	-	-	-	
Неконтрольована частка	1490	-	-	-	
Усього за розділом I	1495	586 308	359 321	359 873	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Випущені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	482 523	272 217	200 119	12
Довгострокові зобов'язання	1520	-	-	-	
Число фінансування	1525	-	-	-	
Усього за розділом II	1595	482 523	272 217	200 119	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	
Поточна кредиторська зобов'язаність до:					
довгостроковим зобов'язанням	1610	112 380	104 364	77 733	12
товари, роботи, послуги	1615	97 345	99 433	98 335	13
розрахунками з бюджетом	1620	97 575	70 800	65 171	14
з тому числі з податку на прибуток	1621	54 293	39 700	32 576	14
розрахунками зі страхування	1625	3 047	2 463	1 600	
розрахунками з оплати праці	1630	16 529	13 020	8 056	
адмінстративними пенсіями	1635	43 898	31 264	22 773	15
Поточна кредиторська зобов'язаність до:					
розрахунками з чужого капіталу	1640	-	77 352	-	
Поточна кредиторська зобов'язаність із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	
Поточні забезпечення	1650	13 226	9 627	6 928	16
Доходи майбутніх періодів	1655	-	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	8 523	9 653	3 034	17
Усього за розділом III	1695	392 527	412 084	278 630	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та витрати на вибуття					
Зобов'язання	1700	-	-	-	
Баланс	1900	1 461 358	1 041 622	838 622	

Керівник

Євгеній Іванюця

Головний бухгалтер

Грибан Оксана Василівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Наказу Міністерства економіки (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Звітний звіт про фінансові результати"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	Печерський р-н м. Києва	за ЄДРПОУ	376421136		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8038200000		
Вид економічної діяльності	інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	483	за КВЕД	47.19		
Адреса, телефон	вулиця Іоанна Павла II, буд. 21, м. Київ, 01042		3210270		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого вказуються в гривнях і копійках)					
Складено (кріпиться посилатку "в" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності					V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форми №1 Коз.м. ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	24	12
первісна вартість	1001	41	41
накопичена амортизація	1002	17	29
Нематеріальні активи за іншими методами оцінки	1003	2 121	3 058
Основи засоби	1010	117 518	174 463
первісна вартість	1011	180 230	243 291
знос	1012	62 412	68 828
Значущі вартості	1013	-	-
Первісна вартість значущих вартостей	1014	-	-
Знос значущих вартостей	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1033	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	243
Відстрочені податкові активи	1043	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені капітальні витрати	1060	-	-
Учасники кошти у децентралізованих структурних розрахунках фонду	1063	-	-
Інші необоротні активи	1090	8 837	12 683
Усього за розділом I	1095	128 880	190 459
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	199 432	239 369
Виробничі запаси	1101	-	1 838
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	199 432	237 731
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступання	1113	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1123	630	2 738
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 328	15 306
з бюджетом	1133	64	162
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1143	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1153	1	36
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1163	192 005	113 643
Готівка	1166	3 119	3 972
Резерви в банках	1167	188 886	109 673
Витрати майбутніх періодів	1170	2 076	793
Частина переуступлення у структурних розрахунках	1180	-	-
у тому числі в розрахунках довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерви збитків або резерви власників капіталу	1182	-	-
резерви виробничих витрат	1183	-	-

Продовження дод. А

інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	4 554
Усього за розділом II	1195	406 526	377 085
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	535 326	567 544

Пасив	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооплачу	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (вирахований збиток)	1420	432 363	359 872
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	432 366	359 873
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Вигодніша допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв на виробничі премої	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Невизначені контракти	1535	-	-
Привокані фонди	1540	-	-
Резерв на виплату пенсії-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Виспанні видати	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	42 293	96 335
розрахунками з бюджетом	1620	33 230	62 391
у тому числі з податку на прибуток	1621	19 745	32 576
розрахунками зі страхування	1625	1 050	1 800
розрахунками з виплати премої	1630	6 086	8 056
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними вкладами	1635	14 933	27 327
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховим підприємством	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 873	6 928
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені кошти/доходи від перестраховування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 493	3 034
Усього за розділом III	1695	102 940	207 671
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів нерезидентного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	535 326	567 544

Керівник:

Бо Ян

Головний бухгалтер:

Грибан Оксана Василівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження дод. А

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОЛІ	
		2022	01 01
		37642138	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

1801003

Стаття	Код рядка	За 12 місяців 2021 року	За 12 місяців 2020 року (аудит не проводився)	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 492 013	2 002 104	19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 762 032)	(1 377 327)	
Валовий:				
прибуток	2090	1 730 581	1 224 777	
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	7 287	7 814	23
Адміністративні витрати	2130	(69 696)	(57 791)	
Витрати на збут	2150	(835 536)	(627 432)	
Інші операційні витрати	2180	(17 402)	(29 351)	23
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	815 234	516 017	
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	878	1 521	
Інші доходи	2240	9 915	353	24
Фінансові витрати	2250	(55 843)	(42 788)	22
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(192)	(29 668)	24
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	769 992	447 438	
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(138 946)	(88 118)	18
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	631 043	359 320	
збиток	2355			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За 12 місяців 2021 року	За 12 місяців 2020 року (аудит не проводився)	Примітки
1	2	3	4	5
Додаток (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Додаток (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	-	-	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	631 043	359 320	
Чистий прибуток (збиток), що належить:				
власникам матеріальської компанії	2470	-	-	
неконтрольованій частці	2475	-	-	
Сукупний дохід, що належить:				
власникам матеріальської компанії	2480	-	-	
неконтрольованій частці	2485	-	-	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За 12 місяців 2021 року	За 12 місяців 2020 року (аудит не проводився)	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	63 546	46 065	
Витрати на оплату праці	2505	234 047	179 011	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 240	34 180	20
Амортизація	2515	146 584	107 841	21
Інші операційні витрати	2520	433 217	347 477	
Разом	2550	922 634	714 574	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За 12 місяців 2021 року	За 12 місяців 2020 року (аудит не проводився)	Примітки
1	2	3	4	
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

Керівник

Євгеній Іваниця

Головний бухгалтер

Грибан Оксана Василівна

Продовження дод. А

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

ФІНАНСОВА ЗВІТІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮСК УКРАЇНА" за ЄДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	01	01
37642136		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2020 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 602 104	2 171 136
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 377 327)	(1 132 888)
Валовий:			
прибуток	2090	1 224 777	1 038 248
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	7 814	9 915
Адміністративні витрати	2130	(53 479)	(50 823)
Витрати на збут	2150	(658 923)	(552 327)
Інші операційні витрати	2180	(29 351)	(17 118)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	490 838	427 895
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1 521	12 603
Інші доходи	2240	356	112
Фінансові витрати	2250	(541)	(92)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	(26)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	492 174	440 492
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(88 118)	(80 620)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	404 056	359 872
збиток	2355		

Продовження дод. А

II. сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	404 056	359 872
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	-	-
неконтрольованій частці	2475	-	-
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	-	-
неконтрольованій частці	2485	-	-

Продовження дод. А

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД (продовження)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	46 065	34 527
Витрати на оплату праці	2505	178 858	143 063
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 180	26 712
Амортизація	2515	45 677	31 523
Інші операційні витрати	2520	436 973	384 443
Разом	2550	741 753	620 268

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Євгеній Іваниця

Грибан Оксана Василівна