**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему:**

**«Розвиток нематеріальної мотивації персоналу підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН Україна», м. Київ)

Студентки 5 курсу 9з групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського) рівня

Цвєткової Юлії
Анатоліївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Бєляєва Наталія
Серіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

**Київ 2025**

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет ФЕМП
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління бізнесом»

**Затверджую**

Зав. кафедри _____
_____
«____» _____ 20__ р.

**Завдання**
**на кваліфікаційну роботу студенту**

Цвєтковій Юлії Анатоліївні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема кваліфікаційної роботи

«Розвиток нематеріальної мотивації персоналу підприємства» (за матеріалами ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «15» жовтня №3438

2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи* - узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

*Об'єкт дослідження* - процес розвитку нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА», м. Київ

*Предмет дослідження* - теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант (прізвище, ініціали) | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | Завдання видано | Завдання виконано |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

5. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

**ВСТУП**
**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**
**РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА»**
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємств
2.2. Аналіз та оцінка нематеріальної мотивації персоналу підприємства
**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА»**
3.1. Пропозиції щодо удосконалення нематеріальної мотивації персоналу підприємства
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів
**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**
**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**
**ДОДАТКИ**

6. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | |
|---|---|---|---|
| | | за планом | фактично |
| 1. | Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи | до 30.09.24 | Виконано |
| 2. | Визначення напряму дослідження та затвердження теми кваліфікаційної роботи (КР) | до 01.10.24 | Виконано |
| 3. | Складання плану КР та підготовка індивідуального завдання, відповідно до наказу про затвердження тем КР | до 31.10.24 | Виконано |
| 4. | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретико-методологічного) розділу кваліфікаційної роботи | до 18.11.24 | Виконано |
| 5. | Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються кваліфікаційні роботи | 18.11.24 - 06.12.24 | Виконано |
| 6. | Збір статистичних даних та підготовка рукопису другого (аналітико-дослідницького) розділу кваліфікаційної роботи, представлення на рецензування науковому керівнику | до 13.01.25 | Виконано |
| 7. | Підготовка третього (проєктно-рекомендаційного) розділу кваліфікаційної роботи та надсилання науковому керівнику на рецензування всієї роботи | до 20.01.25 | Виконано |
| 8. | Проходження процедури попереднього захисту (онлайн) та доопрацювання роботи у разі потреби, перевірка науковим керівником КР на плагіат | з 27.01 по 29.01.25 | Виконано |
| 9. | Надсилання науковим керівником завершеної КР на кафедру для її реєстрації (з листом-відгуком з підприємства, результатами перевірки на плагіат, оформленою за вимогами титульною сторінкою, індивідуальним Завданням та власним відгуком, рефератом та анотаціями, а також зовнішньою рецензією) | до 31.01.25 | Виконано |
| 10. | Вирішення питання про допуск кваліфікаційної роботи до захисту | 3.02 - 5.02.25 | Виконано |
| 11. | Подання на кафедру роздрукованого варіанту кваліфікаційної роботи зі всіма супровідними документами для її прощивання та направлення у ЕК для захисту | до 10.02.25 | Виконано |
| 12. | Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | 17.02-22.02.25 | Виконано |

7. Дата видачі завдання «___»_____20___ р.

8. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

_____

*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми _____

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент _____

*(прізвище, ініціали, підпис)*

11. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи

*Кваліфікаційна робота Ю. Цвєткової виконана на актуальну тему. Студентка в цілому виконала поставлені у вступі завдання та розкрила мету роботи.*

*У першому розділі розглянуто теоретичні основи розвитку нематеріальної мотивації. У другому розділі наведена організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "Леруа Мерлен Україна", аналіз стану нематеріальної мотивації на підприємстві. Третій розділ містить пропозиції щодо удосконалення нематеріальної мотивації/ персоналу ТОВ "Леруа Мерлен Україна".*

*Робота містить коректні посилання на джерела інформації, сформовані рисунки та таблиці, що свідчить про опрацювання джерел студенткою.*

*В цілому, за структурою та змістом кваліфікаційна робота Ю. Цвєткової відповідає вимогам до написання КР, тому може бути рекомендованою до захисту у ДЕК.*

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____

*(підпис, дата)*

Відмітка про попередній захист _____

*(прізвище, ініціали, підпис, дата)*

_____*В.В. Хмурова, А.М. Безус*_____

12. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента _____

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

*(прізвище, ініціали, підпис)*

Завідувач кафедри _____

*(підпис, прізвище, ініціали)*

«_____» _____20___ р.

# РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«**Розвиток нематеріальної мотивації персоналу підприємства**»

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 58 найменувань і 6 додатків. Робота містить 4 таблиці та 7 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 40 сторінок.

*Метою кваліфікаційної роботи* є узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних завдань:

- розкрити теоретичні основи розвитку нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз та оцінку нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- провести прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА», м. Київ

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА».

Рік виконання роботи 2024 – 2025 рр.
Рік захисту роботи – 2025 р.

**Анотація**
кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
**««Розвиток нематеріальної мотивації персоналу підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА», м. Київ)

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних та практичних аспектів розвитку нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві. У роботі розглянуто важливість нематеріальних чинників мотивації для підвищення ефективності роботи працівників та загальної результативності підприємства. Проаналізовано стан нематеріальної мотивації в ТОВ «Леруа Мерлен Україна», виявлено сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації.

В результаті дослідження запропоновано ряд рекомендацій щодо вдосконалення підходів до нематеріальної мотивації персоналу, а також оцінено ефективність запропонованих змін. Робота може стати корисним інструментом для підприємств, які прагнуть покращити мотивацію своїх працівників без використання матеріальних стимулів.

*Ключові слова*: нематеріальна мотивація, мотивація персоналу, вдосконалення мотивації, ефективність мотиваційних заходів.

**Annotation**
qualifying paper performed on the theme:
**«Development of non-material motivation of the company's personnel»**

(based on materials LLC «LEROY MERLIN UKRANE», Kyiv)

The qualifying paper is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the development of non-material motivation of personnel at the enterprise. The paper examines the importance of intangible factors of motivation for increasing the efficiency of the work of employees and the overall productivity of the enterprise. The state of intangible motivation in LLC "Leroy Merlin Ukraine" was analyzed, the strengths and weaknesses of the existing motivation system were identified.

As a result of the study, a number of recommendations were proposed for improving approaches to non-material motivation of personnel, and the effectiveness of the proposed changes was also evaluated. Work can be a useful tool for companies that want to improve the motivation of their employees without using material incentives.

*Keywords*: non-material motivation, staff motivation, improvement of motivation, effectiveness of motivational measures.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ..... 3

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА** ..... 6

**РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА»** ..... 11

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ..... 11

2.2. Аналіз та оцінка нематеріальної мотивації персоналу підприємства ..... 17

**РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА»** ..... 26

3.1. Пропозиції щодо удосконалення нематеріальної мотивації персоналу підприємства ..... 26

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ..... 33

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ** ..... 40

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** ..... 3

**ДОДАТКИ** ..... 9

# ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації та економічних трансформацій роль ефективного управління персоналом стає ключовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, розвиток нематеріальної мотивації персоналу набуває особливої актуальності, адже він безпосередньо впливає на задоволеність працівників, їхню лояльність до організації, а також на рівень продуктивності та стабільності в роботі компанії. У цьому контексті важливо зазначити, що в умовах сьогодення, коли підприємства стикаються з економічними труднощами, кадровими кризами та соціально-політичною нестабільністю, необхідність впровадження ефективних мотиваційних заходів стає ще більш очевидною.

Особливого значення цей аспект набуває в Україні, яка переживає важкий період війни. Війна в Україні спричинив значні економічні та соціальні зміни, що призвело до нестабільності на ринку праці, зокрема до високого рівня плинності кадрів. Підприємства змушені працювати в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, що посилюється міграцією трудових ресурсів за кордон та важкими умовами внутрішньої ситуації. У таких умовах підприємствам важливо не тільки зберегти своїх працівників, а й залучити нових, мотивуючи їх до ефективної роботи.

Нематеріальна мотивація персоналу, яка включає в себе нематеріальні стимули (визнання, можливості для розвитку, покращення соціального клімату в колективі), може стати одним із вирішальних факторів для зниження плинності кадрів і забезпечення стабільної роботи підприємства. Вона не вимагає значних фінансових витрат і дозволяє створювати сприятливі умови для роботи працівників навіть у складних економічних та соціальних ситуаціях.

Таким чином, в умовах війни та економічної нестабільності в Україні дослідження розвитку нематеріальної мотивації персоналу підприємств є надзвичайно актуальним, оскільки воно сприяє покращенню управління трудовими ресурсами, зменшенню кадрових втрат та підвищенню загальної

ефективності підприємства. Вивчення цього питання дозволяє знайти шляхи до адаптації компаній до змінюваних умов, оптимізації кадрової політики та збереження ключових фахівців, що є важливим для економічної стабільності та розвитку в період криз.

Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації праці, зокрема нематеріальної мотивації, зробили вітчизняні вчені, такі як Ануфрієв В.П., Єпіфанова І.Ю., Іванов С.Л., Климчук А.О., Михайлов А.М., Ковальська К.В., Кравченко О.А., Макогон Ю.В., Капранов М.А., Мілашенко В.М. та інші. Їх дослідження зосереджуються на розробці методології та теоретичних основ мотиваційних систем, включаючи нематеріальні аспекти мотивації, які сприяють підвищенню ефективності праці, стабільності персоналу та забезпеченню соціально-психологічного клімату в організаціях.

**Метою кваліфікаційної роботи** є узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань:**

- розкрити теоретичні основи розвитку нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз та оцінку нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- провести прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес розвитку нематеріальної мотивації персоналу підприємтва.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку нематеріальної мотивації персоналу підприємтва.

**Інформаційною базою** слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх досліджень та публікацій вітчизняних й закордонних

видань, статистичні дані, періодичні видання, електронні джерела мережі Internet, а також документи досліджуваного підприємства.

При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**: структурно-логічний і семантичний аналіз (для систематизації теоретичних підходів до нематеріальної мотивації персоналу та визначення її основних складових); структурного групування (для класифікації різних методів і форм нематеріальної мотивації персоналу); ситуаційного аналізу (для дослідження конкретної ситуації на підприємстві, оцінки поточного стану мотиваційної системи, виявлення проблем і складнощів у її застосуванні); вертикального і горизонтального аналізу (для аналізу організаційної структури підприємства, а також для оцінки ефективності застосування різних методів мотивації на різних рівнях організації); експертних і бальних оцінок (для збору думок і рекомендацій фахівців у галузі управління персоналом щодо існуючих проблем мотивації та ефективності тих чи інших підходів, а також для кількісної оцінки ефективності окремих методів нематеріальної мотивації), середніх і відносних величин (для визначення загальної ефективності системи мотивації через аналіз статистичних даних, таких як рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, продуктивність праці тощо).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 58 найменувань і 6 додатків. Робота містить 4 таблиці та 7 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 40 сторінок.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів, що визначають успішність будь-якої сучасної організації. В умовах глобальних змін, зокрема в контексті війни в Україні, підприємства все більше усвідомлюють важливість своєї людської складової як основного активу, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей та збереження конкурентоспроможності. Працівники підприємств стають не лише виконавцями функціональних обов’язків, а й рушійною силою, яка визначає адаптивність та стійкість бізнесу в умовах кризових ситуацій.

В умовах воєнного часу теорії мотивації набувають особливого значення, оскільки підприємства стикаються з необхідністю підтримання високої продуктивності за наявності стресових ситуацій, нестабільних умов і значних викликів для бізнесу. Отже, сучасні підходи до мотивації персоналу вимагають адаптації до нових реалій, зокрема до потреб підтримки морального духу, підвищення психологічної стійкості працівників і створення системи нематеріальних стимулів, здатних підтримувати ефективність роботи навіть у складних умовах.

Мотивація, як соціально-психологічне явище, є об'єктом досліджень у численних наукових дисциплінах, таких як психологія, економіка, соціологія, менеджмент та інші. Кожна з цих галузей пропонує різні підходи до розуміння мотивації, що відображають специфіку конкретного контексту. Основні визначення поняття «мотивації», які використовуються сучасними дослідниками у вітчизняній літературі, представлені у Додатку А.

Отже, мотивація персоналу підприємства - це процес спонукання працівників до активної діяльності, що орієнтована на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Цей процес включає вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які визначають поведінку, форми

діяльності та її спрямованість. Мотивація є ключовим інструментом управління персоналом, що дозволяє забезпечити високий рівень ефективності роботи, стимулюючи працівників до досягнення поставлених цілей через задоволення їхніх потреб, інтересів та амбіцій [14].

Традиційно мотивацію праці поділяють на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація базується на використанні економічних стимулів, таких як заробітна плата, бонуси, премії та інші фінансові винагороди. Вона забезпечує безпосередній матеріальний інтерес працівника та сприяє виконанню певних завдань, що можуть мати чітко вимірювані результати [46, с.54].

Однак у сучасному управлінні підприємствами все більше уваги приділяється нематеріальній мотивації. У контексті даної роботи ми зосередимося саме на аналізі нематеріальної мотивації праці персоналу підприємства, оскільки вона є важливою складовою для довгострокового успіху організації, особливо в умовах високої конкуренції та змінюваного зовнішнього середовища.

Нематеріальна мотивація охоплює фактори, які не мають прямого фінансового вимірювання, але є не менш важливими для створення стійкої та продуктивної робочої атмосфери. Нематеріальна мотивація включає визнання заслуг працівників, надання можливостей для професійного та кар'єрного зростання, забезпечення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури, стимулювання почуття приналежності до команди та організації в цілому [17, с.35]. Ці фактори впливають на емоційне задоволення працівників, підвищують їх мотивацію та лояльність до компанії, а також сприяють досягненню високих результатів без необхідності прямого матеріального стимулювання.

Метою нематеріальної мотивації є створення умов, за яких працівники будуть відчувати себе цінними членами організації, стимулюючи їх до досягнення високих результатів через задоволення їхніх психологічних, емоційних та соціальних потреб [29, с.73]. Це включає в себе розвиток почуття причетності до команди, визнання заслуг, надання можливостей для кар'єрного

росту, а також створення позитивної корпоративної культури. В результаті нематеріальна мотивація сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою, поліпшенню їх морального духу та загальної продуктивності, що в свою чергу позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система нематеріальної мотивації, як правило, включає чотирибічний підхід, що охоплює моральні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти (рис.1.1). Кожен з цих аспектів відіграє важливу роль у формуванні позитивної мотиваційної атмосфери на підприємстві та сприяє підвищенню ефективності праці.

Рис.1.1. Типи нематеріальної мотивації [17, с.35]

Моральна мотивація спрямована на стимулювання працівників через визнання їхніх досягнень, підтримку та створення позитивної моральної атмосфери в колективі. Вона включає різноманітні способи морального заохочення, які дозволяють підвищити задоволеність працівників своєю діяльністю та сприяють розвитку їхнього емоційного зв’язку з організацією. У часи війни моральна мотивація набуває значення, яке далеко виходить за межі звичних методів підтримки [17, с.36]. Визнання працівників, похвала та прояви вдячності за їхню працю стають надзвичайно важливими. У ситуаціях, коли люди на фронті ризикують своїм життям, а ті, хто залишаються в тилу, часто відчувають психологічне навантаження, прості слова підтримки та вдячності можуть мати величезний ефект. Похвала за досягнення, визнання внеску кожного працівника допомагають утримувати позитивний моральний клімат в колективі. Це стимулює відданість компанії та збереження високої працездатності навіть в умовах війни.

Психологічна мотивація - це вид нематеріальної мотивації, який орієнтований на задоволення психологічних потреб працівників, сприяє розвитку їх емоційного інтересу до роботи та формуванню позитивного ставлення до організації [17, с.36]. Вона включає в себе фактори, що впливають на внутрішній стан працівника, його самопочуття, почуття задоволення та причетності до справи. В умовах бойових дій психологічна мотивація стає основою для підтримки працівників на всіх етапах їх роботи. У період стресу, невизначеності та постійної тривоги важливо не лише мотивувати працівників до виконання поставлених завдань, а й забезпечити психологічну підтримку. Регулярні індивідуальні бесіди з керівництвом, організація психологічних консультацій, підтримка в складні моменти життя допомагають зберегти психоемоційний баланс працівників. У результаті зростає відданість організації, знижується ризик вигорання та підвищується ефективність роботи в складних умовах.

Організаційна мотивація полягає в створенні умов для комфортної та ефективної праці, що включає турботу про працівників через належне облаштування робочих місць, організацію відпочинку та харчування під час перерв. Це також передбачає забезпечення необхідних ресурсів для виконання роботи та створення ефективних робочих процесів, які дозволяють працівникам зосередитись на своїх завданнях, не відволікаючись на зовнішні чи побутові проблеми [17, с.37]. В умовах війни багато підприємств змушені адаптувати свої робочі процеси під нові реалії. Наприклад, гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, безпека на робочому місці, організація безпечних умов для працівників під час повітряних тривог - все це є важливими аспектами організаційної мотивації. Такий підхід не лише підвищує рівень комфорту працівників, але й демонструє турботу про їх благополуччя, що, в свою чергу, формує лояльність до компанії в умовах економічної та соціальної нестабільності.

Соціальна мотивація базується на підвищенні почуття власної гідності працівника через залучення до прийняття рішень, управління командою та

делегування повноважень [17, с.37]. Коли працівники можуть впливати на процеси компанії, це зміцнює їхню залученість, створює відчуття відповідальності за результат і сприяє розвитку корпоративної культури. У воєнний час ця форма мотивації набуває особливого значення, адже важливо не лише забезпечити стабільність роботи, а й підтримати єдність колективу. Організація корпоративних заходів, психологічні тренінги та соціальні проекти допомагають працівникам відчути свою значущість у ширшому соціальному контексті.

Приклади наведених типів нематеріальної мотивації наведено в Додатку Б

Нематеріальна мотивація має прямий вплив на продуктивність праці. Працівники, які отримують моральне задоволення від роботи, зазвичай більш зацікавлені в досягненні високих результатів, оскільки вони не просто виконують завдання, а бачать сенс і цінність своїх зусиль. Такі працівники готові інвестувати більше часу та енергії у виконання завдань, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому. Окрім того, нематеріальна мотивація є потужним інструментом утримання кадрів. Вона допомагає знизити рівень плинності кадрів, оскільки працівники, які відчувають себе важливими і затребуваними в компанії, рідше шукають нові робочі місця. Визнання досягнень, розвиток кар'єри та хороші стосунки з колегами часто стають вагомими чинниками для працівників, які бажають залишатися в компанії надовго.

Отже, нематеріальна мотивація є невід'ємною частиною сучасного управління персоналом. Вона сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, створенню позитивної атмосфери в колективі, а також покращенню загальних результатів роботи підприємства. Використання нематеріальних методів мотивації, таких як визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура та підтримка з боку лідерів, є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності компанії і створення лояльного та мотивованого персоналу.

# РОЗДІЛ 2
# ДІАГНОСТИКА СТАНУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Леруа Мерлен Україна» - дочірня компанія міжнародної мережі будівельних гіпермаркетів Leroy Merlin, що спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами для дому, будівництва та садівництва. Мережа є однією з провідних у своєму сегменті на світовому ринку і має представництва в різних країнах.

Leroy Merlin пропонує широкий асортимент продукції, включаючи будівельні матеріали, меблі, інструменти, електроніку та інші товари для ремонту й облаштування інтер'єрів. Компанія орієнтована на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та інноваційних рішень для покращення умов життя покупців. В Україні компанія активно розвивається і є лідером на ринку будівельної та господарської продукції, пропонуючи великий вибір товарів та різноманітні послуги, зокрема консультації, доставку та монтаж.

ТОВ «Леруа Мерлен Україна» є юридичною особою. Юридична адреса підприємства: 04201, м. Київ, вул. Полярна, буд.17-А. Основними видами економічної діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за КВЕД є: «47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах».

ТОВ «Леруа Мерлен Україна» є посередником між виробниками будматеріалів і кінцевими споживачами. Компанія орієнтується на високі стандарти якості товарів та обслуговування, пропонуючи клієнтам продукцію для будівництва, ремонту, декору та облаштування дому, що відповідає вимогам сучасного споживача.

Асортимент товарів формується за принципом поєднання високої якості, сучасного дизайну та доступних цін, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби покупців. Компанія також піклується про відповідність усіх товарів

високим стандартам якості та сучасним тенденціям дизайну. ТОВ «Леруа Мерлен Україна» пропонує додаткові послуги, зокрема професійні консультації, доставку товарів до дому та інсталяційні послуги, що забезпечують високий рівень обслуговування та комфорт для клієнтів.

Таким чином, компанія успішно поєднує якість, стиль і доступні ціни, задовольняючи потреби споживачів та пропонуючи професійну допомогу на всіх етапах покупки.

Організаційна структура управління ТОВ «Леруа Мерлен Україна» є лінійно-функціональною (рис.2.1).

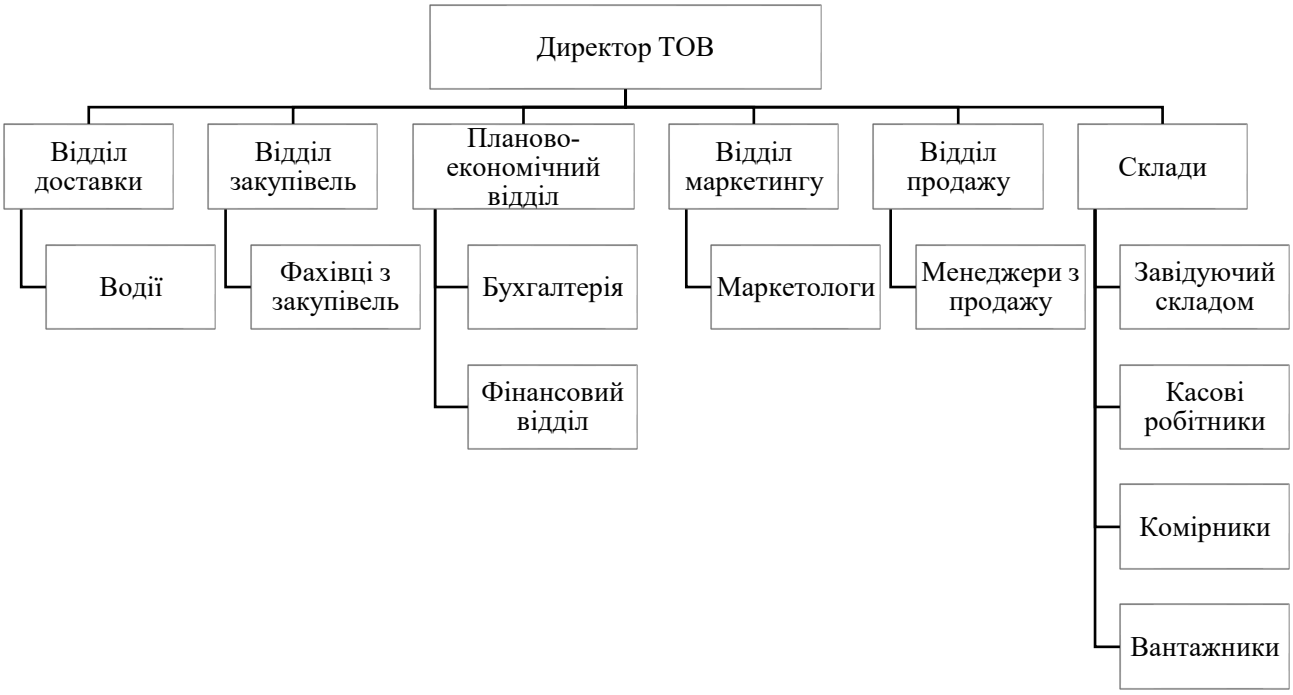


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Леруа Мерлен Україна»

Джерело: складено за даними ТОВ «Леруа Мерлен Україна»

Лінійно-функціональна структура управління ТОВ «Леруа Мерлен Україна» дозволяє зберігати чітку організаційну ієрархію та забезпечує ефективне управління спеціалізованими підрозділами, що дозволяє компанії досягати високих результатів у своїй діяльності. Така організаційна структура сприяє оптимізації роботи, полегшує прийняття рішень та дозволяє фокусуватися на різних аспектах бізнесу, що є важливим для зростання та

розвитку компанії в умовах конкурентного ринку.

Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за 2021-2023 рр. наведена в табл.2.1.

*Таблиця 2.1*

**Структура трудових ресурсів ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за категоріями персоналу, 2021-2023 рр.**

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення (+/-) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2022/2021 | | 2023/2022 | |
| | | | | осіб | % | осіб | % |
| Середньооблікова чисельність персоналу, - всього, осіб | 787 | 673 | 698 | -114 | -14,49 | 25 | 3,71 |
| в тому числі: | | | | | | | |
| апарат управління | 56 | 42 | 46 | -14 | -25,00 | 4 | 9,52 |
| фахівці | 311 | 275 | 289 | -36 | -11,58 | 14 | 5,09 |
| робітники | 420 | 356 | 363 | -64 | -15,24 | 7 | 1,97 |

Джерело: складено автором

У 2021 році середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» становила 787 осіб, у 2022 році - 673 особи, а в 2023 році - 698 осіб. Загалом, у 2022 році спостерігається зниження на 114 осіб (-14,49%), що може бути пов'язано з економічними труднощами та оптимізацією витрат під час кризи. Однак у 2023 році чисельність працівників збільшилася на 25 осіб (+3,71%), що свідчить про відновлення і стабілізацію бізнесу після періоду спаду.

Зменшення чисельності персоналу в 2022 році, зокрема на 14,49%, можна пояснити кількома факторами. Перш за все, це вплив повномасштабної війни, яка почалася в лютому 2022 року, що призвело до значних економічних потрясінь, таких як падіння попиту на деякі групи товарів, закриття частини магазинів та скорочення обсягів роботи. Крім того, мобілізація в Україні призвела до відтоку працівників, зокрема чоловіків призовного віку, що також сприяло зменшенню чисельності робочої сили.

Збільшення чисельності персоналу в 2023 році на 25 осіб (+3,71%) свідчить про відновлення підприємства після кризового періоду. Це може бути результатом стабілізації економічної ситуації, відновлення попиту на товари, а

також необхідності в наборі нових працівників для підтримки зростання компанії. В умовах відновлення бізнесу, компанія може збільшувати чисельність кадрів для покращення обслуговування клієнтів і виконання збільшених обсягів роботи.

Чисельність апарату управління ТОВ «Леруа Мерлен Україна» зменшилася з 56 осіб у 2021 році до 42 осіб у 2022 році (-25%), що може бути зумовлено необхідністю оптимізації управлінських структур в умовах економічної нестабільності. Проте в 2023 році чисельність працівників в апараті управління збільшилася на 4 особи (+9,52%), що може вказувати на необхідність зміцнення управлінських функцій у зв'язку з відновленням роботи підприємства та збільшенням обсягів бізнесу.

Чисельність фахівців ТОВ «Леруа Мерлен Україна» зменшилася з 311 осіб у 2021 році до 275 осіб у 2022 році (-11,58%), а в 2023 році зросла на 14 осіб (+5,09%). Зменшення чисельності фахівців у 2022 році може бути зумовлене скороченням певних спеціалізованих функцій або зменшенням потреби у фахівцях через обмеження бізнесу під час кризи. Зростання чисельності в 2023 році може вказувати на відновлення потреби в експертах для підтримки зростаючого бізнесу та розширення функціональних підрозділів.

Чисельність робітників ТОВ «Леруа Мерлен Україна» зменшилася з 420 осіб у 2021 році до 356 осіб у 2022 році (-15,24%), що також відображає оптимізацію персоналу під час кризи. Водночас, у 2023 році чисельність робітників збільшилася на 7 осіб (+1,97%), що може бути пов'язано з поступовим відновленням роботи магазинів, зростанням попиту на продукцію і необхідністю збільшення кількості працівників для обслуговування клієнтів, логістики та інших функцій.

Отже, аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за період 2021–2023 років свідчить про серйозні зміни, спричинені зовнішніми факторами, такими як війна та мобілізація в Україні. Зниження чисельності персоналу в 2022 році було пов'язано з кризою та мобілізацією, тоді як зростання чисельності у 2023 році відображає відновлення бізнесу та стабілізацію

економічної ситуації. Усі категорії персоналу - апарат управління, фахівці та робітники - пережили скорочення, але в 2023 році спостерігається поступове зростання, що є позитивним сигналом для компанії і свідчить про відновлення кадрових ресурсів після періоду економічної нестабільності.

Проведемо аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за 2021-2023 рр. (Додаток Г).

У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Леруа Мерлен Україна» становив 2499064 тис. грн, але у 2022 році цей показник скоротився до 755 804 тис. грн, що означало падіння на 69,76% (1743260 тис. грн). Причиною цього стали економічні труднощі, спричинені війною, і зниження попиту на будівельні матеріали. Однак у 2023 році компанія змогла відновити свої позиції: чистий дохід від реалізації продукції збільшився до 1768925 тис. грн, що на 1013121 тис. грн (134,05%) більше, ніж у 2022 році. Це відображає покращення економічної ситуації та відновлення попиту на продукцію компанії.

Що стосується собівартості реалізованої продукції ТОВ «Леруа Мерлен Україна», то в 2021 році вона становила 1851857 тис. грн. Внаслідок зменшення обсягів продажів у 2022 році собівартість скоротилася до 515890 тис. грн, що становить зниження на 72,14% (1335967 тис. грн). У 2023 році собівартість зросла до 1412307 тис. грн, що є збільшенням на 896417 тис. грн (173,76%). Це відображає відновлення бізнесу і збільшення обсягів продажу після спаду.

Валовий прибуток ТОВ «Леруа Мерлен Україна» у 2021 році становив 647 207 тис. грн. У 2022 році він знизився до 239914 тис. грн, що на 407293 тис. грн менше (62,93%). Це падіння відбулося через зниження доходів і маржі. Проте в 2023 році валовий прибуток зріс до 356618 тис. грн, що на 116704 тис. грн більше (48,64%) порівняно з попереднім роком, що вказує на відновлення прибутковості підприємства.

Адміністративні витрати ТОВ «Леруа Мерлен Україна» у 2021 році становили 227713 тис. грн. У 2022 році вони зменшилися до 217924 тис. грн (зниження на 4,30%, або на 9789 тис. грн), оскільки компанія оптимізувала витрати через скорочення обсягів діяльності. Проте в 2023 році адміністративні

витрати зросли до 250064 тис. грн, збільшившись на 32140 тис. грн (14,75%), що свідчить про відновлення активності та необхідність відновлення адміністративних функцій.

Витрати на збут ТОВ «Леруа Мерлен Україна» у 2021 році становили 546 963 тис. грн. У 2022 році вони зменшилися до 456629 тис. грн (падіння на 16,52%, або на 90334 тис. грн), оскільки компанія скоротила рекламні та збутові витрати через зниження обсягів продажу. Однак у 2023 році витрати на збут зросли до 557683 тис. грн, що є збільшенням на 101054 тис. грн (+22,13%), що відображає повернення до активної маркетингової стратегії.

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна» у 2021 році становив збиток у розмірі 125254 тис. грн. У 2022 році збиток зріс до 848367 тис. грн. Однак у 2023 році цей збиток скоротився до 551014 тис. грн, що є поліпшенням на 297353 тис. грн (-35,05%), завдяки покращенню результатів роботи компанії.

Фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Леруа Мерлен Україна» у 2021 році становив збиток у розмірі 147078 тис. грн. У 2022 році збиток зріс до 929741 тис. грн, але у 2023 році збиток зменшився до 581056 тис. грн, що є поліпшенням на 348685 тис. грн (-37,50%).

Чистий фінансовий результат ТОВ «Леруа Мерлен Україна» у 2021 році також становив збиток у розмірі 147078 тис. грн, у 2022 році збиток збільшився до 929741 тис. грн, а в 2023 році він зменшився до 581056 тис. грн, що свідчить про покращення результатів діяльності компанії (рис.2.2).

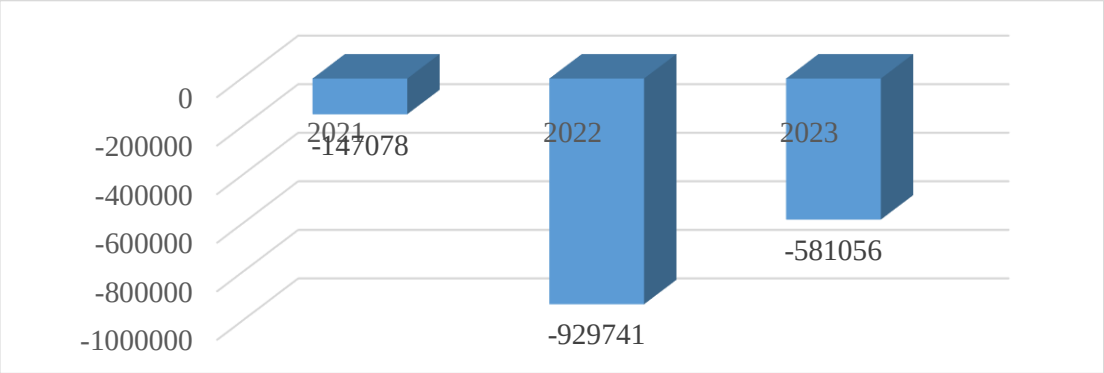


Рис. 2.2. Динаміка чистого фінансового результату (збитку) ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором

Рентабельність продажів ТОВ «Леруа Мерлен Україна» у 2021 році була негативною (-5,89%). У 2022 році цей показник значно погіршився до -123,01%. У 2023 році рентабельність покращилася, хоча залишалася від'ємною (-32,85%), але показала значне зростання на 90,17% у порівнянні з 2022 роком.

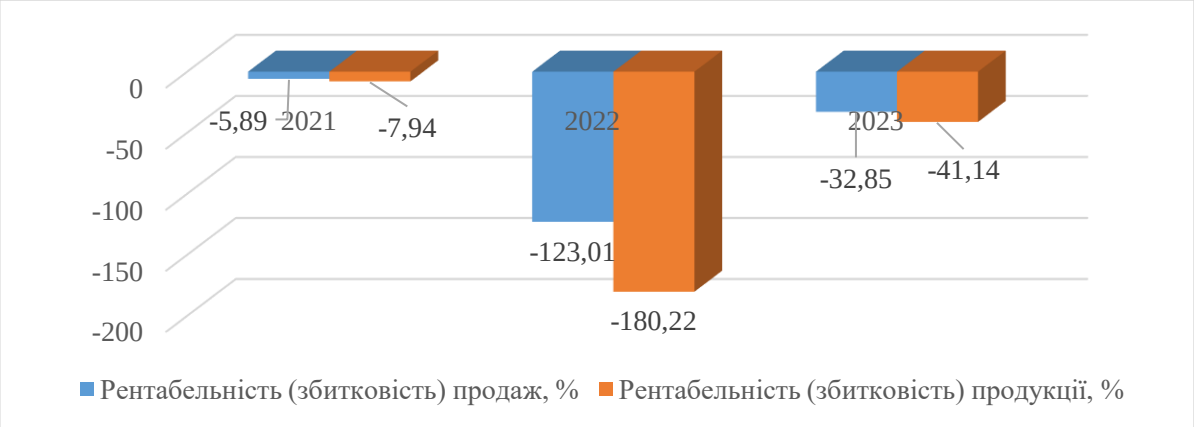


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором

Рентабельність продукції ТОВ «Леруа Мерлен Україна» у 2021 році була негативною (-7,94%), у 2022 році вона погіршилася до -180,22%, а в 2023 році зменшилася до -41,14%, що свідчить про поступове покращення економічних показників після важкого року.

Таким чином, 2022 рік став роком значних фінансових втрат для ТОВ «Леруа Мерлен Україна» через економічну кризу, викликану війною, однак у 2023 році компанія почала відновлювати свої фінансові показники, хоча й залишалася у збитках.

## 2.2. Аналіз та оцінка нематеріальної мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу є одним з основних аспектів управління людськими ресурсами на ТОВ «Леруа Мерлен Україна». Для підвищення ефективності роботи та якості персоналу компанія використовує як матеріальні, так і

нематеріальні методи мотивації.

Головною метою нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» є створення ефективної системи стимулювання, що допомагає подолати феномен відчуженості праці та сприяє активізації трудової свідомості, мотивації та етики працівників.

Проаналізуємо, як втілюються нематеріальні аспекти мотивації праці на ТОВ «Леруа Мерлен Україна» (рис. 2.4).

| | |
|---|---|
| Заходи нематеріальної мотивації праці на підприємстві | винесення подяк за трудовий внесок |
| | створення сприятливих умов праці |
| | спільна корпоративні свята |
| | святкування днів іменинника працівниками підрозділів підприємства |
| | визначення звання кращого працівника місяця |
| | забезпечення можливості кар'єрного росту для обдарованого персоналу |
| | перспективи для професійного навчання |

Рис.2.4. Заходи нематеріальної мотивації праці на ТОВ «Леруа Мерлен Україна»

Джерело: складено автором на основі інфомрації підприємства

В ТОВ «Леруа Мерлен Україна» значну увагу приділяють соціально-психологічним методам мотивації, спрямованим на покращення корпоративної культури та створення позитивного психологічного клімату в колективі. Це важливо для формування згуртованої команди, де кожен працівник відчуває себе частиною спільної мети.

Одним із основних аспектів є проведення заходів, які сприяють зміцненню корпоративної єдності, зокрема командні тренінги, семінари та культурно-розважальні події. Це допомагає працівникам краще знайомитися та створює комфортне середовище для комунікації.

Щомісяця на підприємстві підбиваються підсумки роботи, визначаються найкращі працівники місяця, яких нагороджують сертифікатами на відвідування ресторанів партнерських закладів компанії. Це стимулює здорову конкуренцію

і надає можливість працівникам проявити себе.

Компанія також заохочує лояльних працівників, нагороджуючи їх за тривалу відданість. Працівники, які працюють 5, 10, 15 і 20 років, отримують грошові премії як вдячність за їхній внесок у розвиток компанії, що сприяє утриманню досвідчених кадрів.

Визнання заслуг працівників здійснюється на особистому та публічному рівнях через вручення відзнак, дипломів та грамот, що підвищує рівень самоповаги та мотивацію до подальших досягнень.

Публічне визнання в ТОВ «Леруа Мерлен Україна» здійснюється через номінацію «Кращий працівник місяця», що оголошується на регулярних корпоративних зборах. Найкращі працівники отримують похвалу та заохочення від керівництва, що стимулює їх до подальших досягнень і підтримує професійний розвиток.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є програма адаптації нових працівників «Орієнтація». Протягом перших 90 днів новачки проходять триденний навчальний курс, що включає знайомство з компанією, магазинами та товарними групами. Це допомагає швидко адаптуватися до нового середовища та відчути підтримку компанії.

Також, стажери та практиканти проходять вступний курс, що охоплює історію компанії, її принципи роботи та безпеку, інтегруючи їх у корпоративну культуру.

ТОВ «Леруа Мерлен Україна» активно інвестує в розвиток працівників через регулярні тренінги, що охоплюють комунікаційні навички, етикет, клієнтоорієнтованість та інші аспекти. Це сприяє підвищенню кваліфікації працівників та створює атмосферу довіри й підтримки, де кожен має можливості для професійного росту. В ТОВ «Леруа Мерлен Україна» кар'єрне зростання є важливою складовою як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Працівники, які демонструють високу продуктивність, можуть підвищувати свою кваліфікацію через чітко визначену систему просування: від продавця I розряду до продавця III розряду, а далі - до старшого продавця, адміністратора

торгового залу, менеджера чи директора магазину. Ця система створює відчуття справедливості та можливості для кар'єрного розвитку, що є потужним стимулом для працівників.

Окрім цього, велике значення має атмосфера взаємної поваги та довіри в колективі. Керівництво компанії активно працює над створенням позитивної робочої атмосфери через відкриту комунікацію, підтримку ініціатив та розвиток здорових відносин у колективі.

Проведемо оцінювання ефективності нематеріальної мотивації ТОВ «Леруа Мерлен Україна» в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Показники ефективності нематеріальної мотивації ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за 2021-2023 рр.**

| Показники | Рік | | | Відхилення, +/- | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 3175,43 | 1123,04 | 2534,28 | -2052,39 | 1411,24 |
| Коефіцієнт плинності персоналу , % | 9,5 | 16,8 | 11,4 | 7,30 | -5,40 |
| Коефіцієнт використання робочого часу | 0,88 | 0,74 | 0,88 | -0,14 | 0,14 |
| Коефіцієнт трудової дисципліни | 0,78 | 0,75 | 0,84 | -0,03 | 0,09 |

Джерело: складено автором

Показники ефективності нематеріальної мотивації ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за 2021-2023 роки свідчать про певні зміни у кадровій політиці та мотиваційних підходах компанії. Зокрема, основною проблемою є плинність кадрів, яка у 2022 році значно зросла, досягнувши рівня 16,8%. Це свідчить про те, що мотиваційна система не спрацьовувала ефективно, і працівники не бачили достатньої підтримки для залишення в компанії.

У 2023 році, попри зусилля щодо поліпшення мотиваційних підходів, плинність кадрів залишалася на високому рівні, що частково пояснюється впливом війни в Україні. Незважаючи на впровадження змін в управлінні персоналом та підвищення рівня прозорості, нестабільна ситуація в країні,

економічні труднощі та відчуття невизначеності стали факторами, які вплинули на рішення працівників про залишення компанії. Ці фактори, на жаль, значно ускладнили подолання плинності кадрів і створили додатковий стрес для організації.

Тому важливо продовжувати вдосконалювати систему мотивації, забезпечуючи персонал не лише фінансовими, а й нематеріальними стимулами, такими як кар'єрний розвиток, професійні тренінги та покращення умов праці.

Також, для оцінки ефективності нематеріальної мотивації праці на ТОВ «Леруа Мерлен Україна» було проведено анкетування серед 100 працівників компанії. Серед опитуваних 60 осіб були жінки, а 40 – чоловіки. Анкета наведена в Додатку Д. Використовуючи отримані результати, можна зробити висновки про ефективність поточної системи мотивації. Розглянемо основні результати проведеного анкетування.

Одним із ключових питань анкети було: «Чи вважаєте ви існуючу систему нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» ефективною?». Розподіл відповідей на це питання виглядав наступним чином: так – 53% опитаних; швидше так, ніж ні – 30%; швидше ні, ніж так – 12%; ні – 5% (рис.2.5).

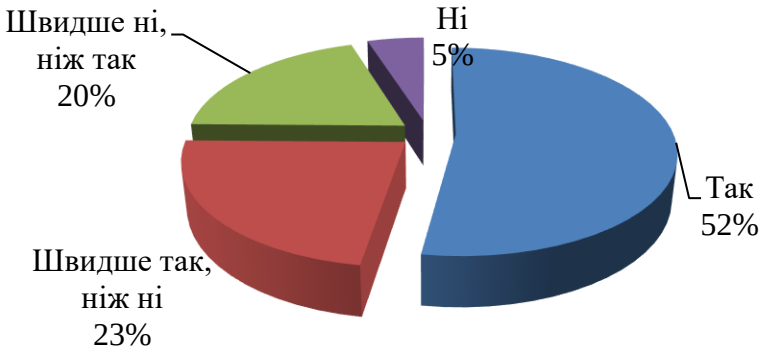


Рис.2.5. Результати опитування працівників щодо задоволення існуючою системою нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна»

Джерело: складено автором

Як видно з отриманих даних, більшість працівників, а саме 83%, вважають систему нематеріальної мотивації або повністю ефективною (53%), або такою, що має певні позитивні аспекти (30%). Це свідчить про загальне задоволення

діючою системою, що створює позитивну атмосферу в колективі.

Проте, 12% працівників висловили сумніви в ефективності системи, а 5% відзначили, що система нематеріальної мотивації не є ефективною для них. Таким чином, можна зробити висновок, що для 25% опитаних система мотивації не є повністю задовільною або не відповідає їхнім потребам.

З огляду на отримані дані, можна стверджувати, що поточна система нематеріальної мотивації в ТОВ «Леруа Мерлен Україна» має велику кількість прихильників серед працівників, але також є певна група співробітників, які відчувають її недосконалість. Враховуючи це, керівництву підприємства необхідно приділити увагу вдосконаленню мотиваційних механізмів для тих працівників, які не зовсім задоволені поточною ситуацією. Це можна зробити шляхом перегляду існуючих стимулів, зокрема, через персоналізацію мотиваційних програм або інтеграцію нових методів, які краще відповідатимуть вимогам та інтересам працівників. Тільки таким чином можна зменшити плинність кадрів і забезпечити високий рівень залученості та лояльності співробітників.

Результати проведених опитувань щодо того, які заходи нематеріального стимулювання відіграють найбільшу роль у професійній діяльності працівників ТОВ «Леруа Мерлен Україна» показано на рис. 2.6.

Рис. 2.6. Роль нематеріальних стимулів у роботі працівників ТОВ «Леруа Мерлен Україна»

Джерело: складено автором

Згідно з даними рис. 2.6, найважливішими нематеріальними

стимулюваннями для працівників ТОВ «Леруа Мерлен Україна» є повага колективу, яку зазначили 83% опитаних. Це вказує на те, що атмосфера взаємної поваги і підтримки серед співробітників є ключовим фактором для мотивації. Можливість кар'єрного росту виявилась важливою для 64% респондентів, що свідчить про високу значущість перспективи розвитку в компанії для працівників. Ще 55% опитаних вважають важливими схвальні відгуки про роботу, що є важливим елементом позитивного зворотного зв'язку та стимулювання подальших досягнень.

Також вагоме значення мають участь у прийнятті управлінських рішень (відзначена 52% респондентами), що свідчить про бажання співробітників брати активну участь у процесах, що впливають на їхню роботу та компанію в цілому. Участь у неформальних заходах колективу має значення для 45% працівників, що демонструє важливість командного духу та співпраці поза робочими процесами.

Ще меншою, але не менш важливою є можливість підвищення професійної кваліфікації, яку визнали важливою 39% опитаних, та подяка від керівництва (відзначена лише 26% респондентами). Це свідчить про те, що хоча ці фактори мають певне значення, вони не є домінуючими у системі нематеріальної мотивації працівників.

Щодо задоволеності умовами праці, 43% опитаних висловили повне задоволення умовами роботи на підприємстві, а 37% працівників зауважили, що вони швидше задоволені, ніж ні. Однак, 14% респондентів відзначили, що вони швидше незадоволені, ніж задоволені, а 6% вказали на повне незадоволення умовами праці. Таким чином, 20% опитаних виявили певне чи повне незадоволення умовами роботи. Це свідчить про наявність проблемних аспектів у робочому середовищі, які потребують уваги керівництва для підвищення рівня задоволеності та зниження рівня незадоволених працівників.

У процесі проведеного опитування також було поставлено завдання оцінити морально-психологічний клімат у колективі ТОВ «Леруа Мерлен Україна». Результати опитування виявили, що 83% працівників задоволені

своїми стосунками з колегами, з яких 17% відзначили лише часткове задоволення. Однак, 17% респондентів виявили незадоволеність або відчувають певний дискомфорт у цій сфері. Серед основних чинників, що сприяють задоволеності колективом, респонденти відзначили взаємну повагу, гуманне ставлення один до одного, підтримку в успіхах та допомогу у труднощах, що свідчить про здорову атмосферу співпраці. Важливою є також підтримка творчого зростання та можливість для особистого розвитку, що створює сприятливу атмосферу для ефективної роботи.

Проте серед причин, які можуть призводити до незадоволення морально-психологічним кліматом у колективі, респонденти зазначили такі фактори, як неповагу до особистості, негуманне ставлення, заздрість успіхам колег, неконструктивну критику та перешкоди в кар'єрному зростанні. Це свідчить про наявність окремих проблем в організації, які потребують уваги та втручання з боку керівництва для створення більш сприятливого робочого середовища.

Щодо ділових стосунків з керівництвом, серед причин незадоволення було зазначено такі фактори, як використання лише методів адміністративного примусу, нетактовність і грубість у спілкуванні, недостатня компетентність керівництва, а також підвищена вимогливість до підлеглих при відсутності такої ж вимогливості до себе. Крім того, працівники також звернули увагу на відсутність заохочення творчості та ініціативності, що може негативно впливати на мотивацію та продуктивність працівників.

Щодо виникнення конфліктів у колективі, 66% опитаних вказали, що такі конфлікти іноді трапляються, а 34% не зіткнулись з подібними ситуаціями. Більшість респондентів відзначила, що конфлікти виникають рідко, а не часто. Серед основних причин конфліктів були названі: психологічна несумісність окремих працівників (76% опитаних), що є основною причиною непорозумінь, невірно обраний стиль керівництва (17%), низький рівень згуртованості колективу (15%), неправильна оцінка результатів діяльності (19%) та порушення трудової дисципліни або етичних норм поведінки працівниками (43%).

Щодо можливості висловлювати свої критичні зауваження, результати

опитування показали, що лише 18% респондентів завжди мають можливість висловити свої пропозиції або зауваження на нарадах чи зборах. 28% мають таку можливість, але не завжди, а 34% респондентів рідко використовують можливість висловити свою думку. Крім того, 20% опитаних не бажають висловлювати критичні зауваження, оскільки не хочуть конфліктувати з керівництвом. Це вказує на наявність певної комунікаційної бар'єрної ситуації в колективі, що може впливати на ефективність управління та співпрацю між керівництвом і працівниками.

Загалом, ці результати вказують на необхідність активної роботи керівництва над поліпшенням морально-психологічного клімату, удосконаленням комунікації та створенням умов для відкритого обміну думками між усіма рівнями персоналу, що дозволить знизити кількість конфліктів і підвищити загальний рівень задоволеності працівників.

Отже, нематеріальна мотивація на ТОВ «Леруа Мерлен Україна» в цілому є ефективною і має значний позитивний вплив на задоволеність працівників, особливо через атмосферу взаємної поваги, можливості кар'єрного росту та підтримку професійного розвитку. Однак існують проблеми, що вимагають удосконалення, зокрема в комунікації, умовах праці та більш персоналізованому підході до мотивації. Керівництву компанії слід звернути увагу на ці аспекти для підвищення загальної мотивації та зниження рівня незадоволення серед працівників.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА»

## 3.1. Пропозиції щодо удосконалення нематеріальної мотивації персоналу підприємства

Нематеріальна мотивація є важливим елементом ефективної стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві, оскільки вона сприяє формуванню високої мотивації, покращенню морально-психологічного клімату та підвищенню загальної продуктивності працівників. На сьогоднішній день ТОВ «Леруа Мерлен Україна» вже має добре розвинену систему нематеріальної мотивації, яка включає різноманітні заходи, спрямовані на підвищення ефективності трудової діяльності та забезпечення позитивного робочого середовища. Проте, як показало анкетування серед працівників компанії, існують певні аспекти, які потребують вдосконалення.

Враховуючи результати дослідження, пропонується ряд пропозицій щодо вдосконалення існуючої системи нематеріальної мотивації на ТОВ «Леруа Мерлен Україна», що наведені на рис.3.1. Удосконалення нематеріальних мотиваційних заходів має на меті забезпечити не лише підвищення рівня задоволеності працівників, а й створення більш сприятливих умов для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо основні пропозиції щодо вдосконалення нематеріальних мотиваційних заходів більш детально.

Впровадження чіткої та прозорої системи винагород є ключовим фактором для створення ефективної мотиваційної стратегії в компанії. Така система повинна включати не лише фінансові стимули, але й нематеріальні форми заохочення, що дозволяють працівникам відчувати свою значущість і цінність для організації.

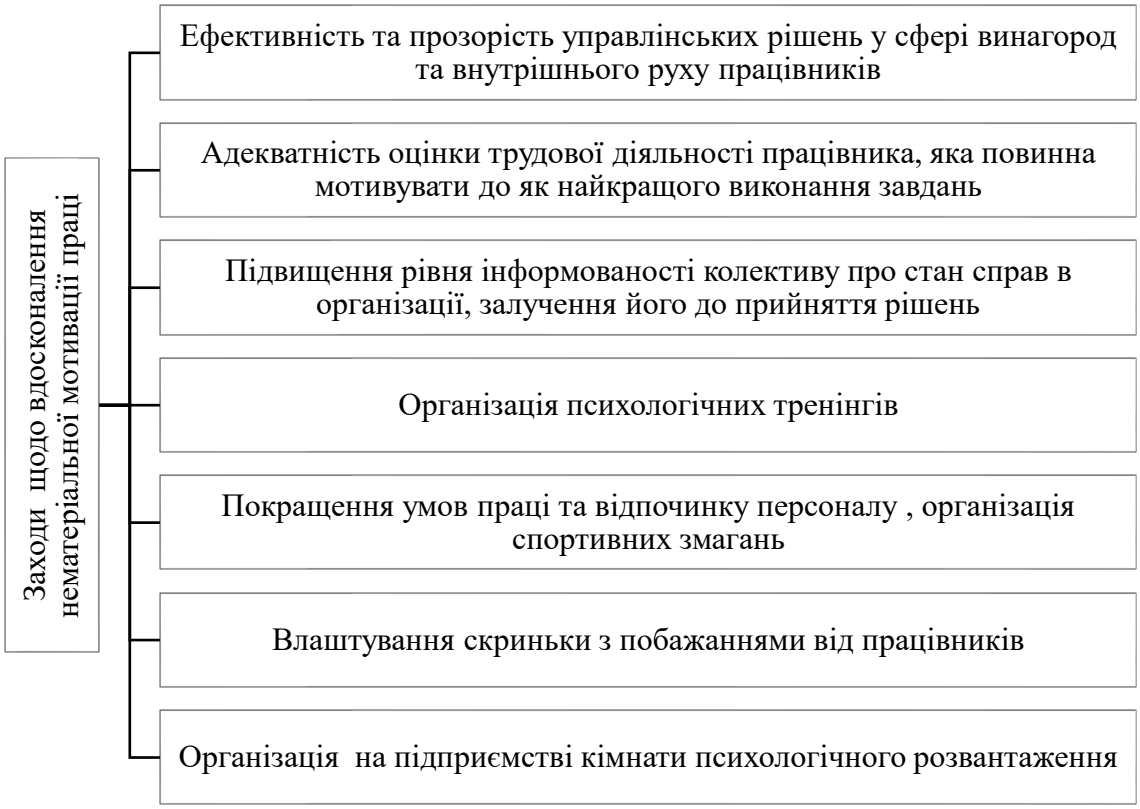


Рис.3.1. Пропоновані заходи щодо вдосконалення нематеріальної мотивації праці на ТОВ «Леруа Мерлен Україна»

Джерело: складено автором

Для того щоб працівники відчували реальну мотивацію до покращення своїх результатів, потрібно чітко визначити критерії для отримання нематеріальних нагород. Це можуть бути:

1. Визнання досягнень працівника на корпоративних заходах або у внутрішніх комунікаціях компанії.

2. Нагороди за найкращі ідеї, інноваційні пропозиції щодо покращення роботи магазину або сервісу.

3. Підвищення статусу працівника, наприклад, через призначення на важливі проекти або завдання, які забезпечують розвиток кар'єри.

Важливо, щоб критерії для таких нагород були доступні і зрозумілі для всіх співробітників, а рішення про їх надання ухвалювались на основі відкритої та об’єктивної оцінки досягнень.

Прозорість у кадрових рішеннях, зокрема в процесах просування та визначенні критеріїв для нагород, збільшує довіру до керівництва та організації.

Коли працівники розуміють, за що вони отримують винагороду чи підвищення, це мотивує їх до досягнення кращих результатів. Відкриті критерії для кар'єрного росту допомагають працівникам планувати свої цілі та підвищують зацікавленість у роботі. Такий підхід сприяє лояльності, оскільки працівники відчувають справедливе оцінювання своєї роботи. Це покращує атмосферу довіри та взаєморозуміння в колективі.

Для забезпечення ефективності роботи персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» важливо запровадити чітку систему оцінки трудової діяльності, орієнтовану на розвиток співробітників. Оцінка має бути об'єктивною та включати як кількісні (обсяг продажів, кількість завдань), так і якісні показники (якість обслуговування, рівень співпраці, ініціативність). Процес оцінки має бути регулярним, що дасть змогу своєчасно коригувати діяльність працівників. Індивідуальні плани розвитку, базовані на результатах оцінки, дозволяють кожному співробітнику зосередитися на вдосконаленні професійних та особистих навичок. Впровадження такої системи оцінки допоможе не лише об’єктивно оцінювати результативність роботи, а й сприятиме розвитку та мотивації працівників.

Для ТОВ «Леруа Мерлен Україна» підвищення рівня інформованості колективу є важливим кроком до створення більш відкритої та згуртованої робочої атмосфери. Одним із основних аспектів є створення умов для прозорості діяльності компанії, що включає регулярне інформування працівників про фінансові, виробничі показники та стратегічні цілі організації. Це дозволить персоналу не тільки краще розуміти поточний стан справ, але й відчувати свою причетність до досягнень компанії, а також розуміти, як їхня робота впливає на загальний результат.

Окрім того, важливо активно залучати співробітників до процесу прийняття рішень, особливо щодо змін у внутрішніх процесах, нових ініціатив або коригувань у стратегії. Проводячи регулярні збори, опитування або обговорення важливих питань, компанія дає своїм працівникам можливість висловити думку, що не тільки підвищує їхню мотивацію, але й сприяє кращій

адаптації до змін. Працівники відчувають себе важливою частиною процесу і бачать, що їхні ідеї та пропозиції мають значення.

Такі дії сприяють зміцненню лояльності до компанії, підвищують рівень задоволеності від роботи та зменшують можливість виникнення опору змінам, адже персонал відчуває свою залученість та вплив на ключові процеси. В результаті таких підходів ТОВ «Леруа Мерлен Україна» може досягти не лише вищого рівня мотивації серед співробітників, але й більш ефективного впровадження нововведень та покращень у роботі організації.

Для ТОВ «Леруа Мерлен Україна» організація психологічних тренінгів є важливим елементом у створенні здорового та продуктивного робочого середовища. Психологічні тренінги можуть допомогти працівникам не лише розвивати ключові особистісні навички, такі як ефективна комунікація, управління стресом і емоціями, але й підвищити їх здатність до адаптації у швидко змінюваних умовах. Це дозволить співробітникам краще взаємодіяти з колегами, швидше знаходити спільну мову у разі виникнення непорозумінь і конфліктів, а також зберігати спокій та ефективність навіть під час стресових ситуацій. Особливу увагу слід приділяти тренінгам, які сприяють розвитку командної роботи, оскільки це важливо для покращення співпраці між підрозділами та оптимізації взаємодії між співробітниками на різних рівнях. Підвищення рівня командної згуртованості, розуміння та підтримки дозволить значно знизити кількість внутрішніх конфліктів, покращить атмосферу в колективі та підвищить ефективність виконання завдань.

Завдяки таким тренінгам, працівники не лише отримують корисні навички для професійного розвитку, але й розвиваються в психологічному плані, що в свою чергу сприяє їхньому задоволенню від роботи. У результаті організація отримує більш стійкий і ефективний колектив, що здатний ефективно працювати в будь-яких умовах, а також сприяє зменшенню рівня стресу та вигорання серед персоналу.

Для ТОВ «Леруа Мерлен Україна» покращення умов праці та відпочинку персоналу є важливим чинником, який безпосередньо впливає на рівень

мотивації та задоволеності співробітників. Забезпечення комфортних умов праці, таких як сучасні робочі місця, оптимальний температурний режим, зручне освітлення, а також організація відпочинкових зон, дозволяє працівникам відчувати себе комфортно та підвищує їх продуктивність. Комфортне робоче середовище також сприяє зниженню рівня стресу та втоми, що, у свою чергу, позитивно позначається на здоров'ї та емоційному стані працівників.

Організація спортивних заходів, таких як турніри з футболу, волейболу чи пікніки на природі, дає можливість співробітникам не лише покращити фізичний стан, але й сприяє зміцненню командного духу. Спільні спортивні змагання стають платформою для налагодження неформальних відносин між колегами з різних підрозділів, допомагають розвивати взаєморозуміння і підтримку, а також сприяють більш ефективній командній роботі. Такі заходи допомагають не лише покращити фізичне здоров'я працівників, але й підвищити рівень їхньої залученості до корпоративної культури компанії. Вони також служать важливим інструментом для запобігання вигоранню та зниження стресових ситуацій у колективі. В результаті цього, компанія отримує більш задоволених і мотивованих працівників, що позитивно впливає на їхню продуктивність та лояльність до компанії.

Для ТОВ «Леруа Мерлен Україна» влаштування скриньки з побажаннями є важливим інструментом для покращення внутрішньої комунікації та створення атмосфери довіри між працівниками та керівництвом. Цей простий, але ефективний інструмент дозволяє співробітникам анонімно висловлювати свої побажання, зауваження чи пропозиції щодо організаційних змін, умов праці або корпоративної культури. Важливо, щоб менеджмент не лише приймав ці відгуки, але й реагував на них, вживаючи відповідні заходи для поліпшення ситуації. Скринька побажань створює у працівників відчуття того, що їх думка важлива для компанії, а їх голос враховується у прийнятті рішень. Це також сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на зворотний зв'язок та відкритість.

У ТОВ «Леруа Мерлен Україна» варто розглянути можливість організації

періодичних зустрічей або анкетувань, щоб ще глибше вивчити думки працівників, визначити основні проблеми або області для покращення, а також забезпечити регулярну комунікацію з ними щодо того, які зміни було впроваджено на основі їх побажань. Такий підхід зміцнить відчуття співробітників, що їх думка не лише почута, а й впливає на розвиток компанії, що позитивно позначиться на мотивації та лояльності до організації.

Організація кімнати психологічного розвантаження на підприємстві є важливим кроком для підтримки психічного здоров'я працівників та створення комфортних умов для їх відпочинку. Таке рішення сприяє зниженню стресу, покращенню концентрації та підвищенню загальної продуктивності. У ТОВ «Леруа Мерлен Україна» створення спеціалізованого простору для психологічного розвантаження може стати ефективним інструментом для зниження рівня емоційного вигорання серед працівників. Кімната повинна бути спокійною, затишною і оснащеною необхідними засобами для релаксації: зручними кріслами або диванами, м'яким освітленням, рослинами, елементами природного декору, а також доступом до музики для медитацій або звуків природи.

Простір має бути облаштований таким чином, щоб працівники могли проводити тут невеликі перерви впродовж робочого дня, відновлювати емоційний баланс та знижувати рівень стресу. Залучення фахівців - психологів чи коучів - до інтервентних сесій або групових занять з релаксації, управління стресом чи подолання конфліктів допоможе забезпечити професійну підтримку та підвищить ефективність цього простору.

Організація кімнати психологічного розвантаження не лише допоможе покращити самопочуття працівників, але й стане важливим інструментом для підвищення загальної мотивації та лояльності співробітників до компанії, оскільки виявлення турботи про їхнє психічне здоров'я створює позитивний імідж організації та посилює корпоративну культуру.

Програма реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» наведена в

табл.3.1.

*Таблиця 3.1*

**Програма реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна»**

| № з/п | Шляхи вирішення/креативні технології | Відповідальний | Термін реалізації | Витрати, тис.грн | Очікувані результати |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Впровадження прозорості управлінських рішень у сфері винагород та внутрішнього руху працівників | Керівник відділу кадрів, спеціаліст відділу кадрів | 1 кв. 2025 р. | 35,6 | Підвищення довіри до керівництва, покращення лояльності персоналу, стимулювання ефективної роботи. |
| 2 | Впровадження адекватності оцінки трудової діяльності працівника | | Протягом року | 24,8 | Об'єктивна оцінка ефективності праці, покращення мотивації та результативності працівників. |
| 3 | Підвищення рівня інформованості колективу про стан справ в організації, залучення його до прийняття рішень | | 1 кв. 2025 р. | 26,9 | Підвищення рівня залученості співробітників, поліпшення комунікації в компанії, підвищення ефективності прийняття рішень. |
| 4 | Організація психологічних тренінгів | Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів, сертифіковані психологи чи тренери | Протягом року | 175,6 | Зниження рівня стресу та конфліктів, підвищення командної роботи та емоційного інтелекту працівників. |
| | Покращення умов праці та відпочинку персоналу, організація спортивних змагань | Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів, коучі | | 145,8 | Підвищення фізичного здоров'я та командного духу, покращення загального морального клімату в колективі. |
| 5 | Влаштування скриньки з побажаннями від працівників | Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів, керівники відділів | 1 кв. 2025 р. | 50,6 | Збір зворотного зв'язку, можливість оперативно реагувати на проблеми та пропозиції працівників. |
| | Організація на підприємстві кімнати психологічного розвантаження | | | 265,8 | Покращення психоемоційного стану працівників, зниження стресових ситуацій, підвищення продуктивності. |
| | Всього | | | 724,1 | |

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи будуть сприяти втіленню працівниками своїх трудових можливостей, підвищенню позитивного ставлення до роботи, яку вони виконують, зростанню продуктивності праці, а також виступатимуть інструментом забезпечення високої стабільності роботи на даному підприємстві кращих та талановитих кадрів, а в кінцевому рахунку - зростанню ефективності функціонування всієї організації.

## 3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Одним з найбільш значущих негативних наслідків неефективної мотиваційної системи на ТОВ «Леруа Мерлен Україна» є високий рівень плинності кадрів, що може бути зумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Внутрішні фактори включають незадовільні умови праці, недостатню оплату, відсутність можливостей для кар'єрного зростання, низький морально-психологічний клімат у колективі, несправедливе ставлення з боку керівництва, а також відсутність належного процесу адаптації нових працівників. Зовнішні фактори включають економічні умови, стан ринку праці, рівень оплати праці, що пропонують конкуренти, а також демографічні зміни в регіоні.

Звільнення працівників за власним бажанням часто є результатом поєднання цих факторів, що свідчить про необхідність проведення комплексного дослідження причин плинності кадрів. Зібрана інформація дозволяє аналізувати фактори, що впливають на звільнення співробітників, і приймати ефективні заходи для вдосконалення мотиваційної системи з метою зниження плинності кадрів.

Запропоновані заходи, такі як удосконалення системи винагород, розвиток прозорості у кадрових рішеннях, підвищення інформованості працівників про стан справ в компанії, організація тренінгів і покращення умов праці, допоможуть знизити плинність кадрів на підприємстві. Це дозволить зменшити частоту звільнень та створити більш стабільну і лояльну команду. Впровадження цих заходів призведе до підвищення мотивації співробітників, що, в свою чергу, позитивно позначиться на продуктивності та ефективності роботи компанії, зменшуючи витрати на постійне наймання нових працівників та зниження загальних витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

Заміна працівників завжди супроводжується певними втратами для підприємства, і ці витрати можна визначити в грошовому вираженні за допомогою спеціальних розрахунків. Формули, що будуть надалі

використовуватися у підрозділі наведено у Додатку Ж.

Для визначення втрат від плинності кадрів можна скористатися формулою 1 (Додаток Ж). Обчислимо середній дохід на одного працівника для ТОВ «Леруа Мерлен Україна» на основі фінансових даних. Як зазначено, за результатами діяльності у 2023 році чистий дохід компанії становив 1768925 тис. грн., а середньоспискова чисельність працівників - 698 осіб.

Розрахуємо середньорічний дохід на одного працівника:

Вріч = 1768925 /698 = 2534,28 тис. грн.

Розрахуємо середньоденний дохід на одного працівника:

Впр = 2534,28/365 =  6,94 тис.грн.

Враховуючи, що середня кількість днів відсутності працівника на робочому місці через найм нового працівника ТОВ «Леруа Мерлен Україна» становить 2 дні, а загальне число звільнених працівників за період - 38 осіб, обчислимо втрати підприємства через перерви внаслідок необхідності заміни працівників, які звільнилися:

Nпрм = 6,94 * 2 * 38 = 527,44 тис. грн.

Згідно експертних оцінок, внаслідок реалізації запропонованого комплексу нематеріальних мотиваційних заходів на ТОВ «Леруа Мерлен Україна»  буде досягнуте зниження плинності кадрів на 7%, тобто прогнозована кількість звільнених працівників зменшиться на 3 особи і становитиме 35 особи.

Тоді величина втрат коштів підприємства через перерви внаслідок необхідності заміни працівників, що звільнилися, після впровадження запропонованих заходів у сфері удосконалення нематеріальної мотивації (Nпрп) будуть рівними: Nпрп = 6,94 * 2 * 35 = 485,8 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів можна визначити як різницю між втратами до і після реалізації заходів:

527,44 – 485,8 = 41,64 тис. грн.

Таким чином, після впровадження запропонованих нематеріальних мотиваційних заходів ТОВ «Леруа Мерлен Україна» зможе зекономити 41,64 тис. грн. завдяки зниженню плинності кадрів і мінімізації втрат, пов'язаних із

необхідністю заміни працівників, що звільнилися.

2. Втрати, що виникають через те, що новий працівник, не маючи достатнього досвіду та навичок, не здатний виконувати свої обов'язки так ефективно, як його попередник.

Для розрахунку витрат, зумовлених необхідністю підготовки нових працівників через плинність кадрів, а також економічного ефекту від запропонованих заходів, що дозволяють знизити плинність кадрів на ТОВ «Леруа Мерлен Україна», використаємо формулу 2 (Додаток Ж). Витрати ТОВ «Леруа Мерлен Україна» на навчання одного працівника складають в середньому 5565 грн.

Обчислимо витрати на навчання персоналу до реалізації запропонованих заходів:

Впідгм = 5,57 * 38 = 211,6 тис. грн.

Відповідні витрати після реалізації пропозицій:

Впідгп = 5,57 * 35 = 194,95 тис. грн.

Тоді економічний ефект становитиме:

211,66 – 194,95 = 16,71 тис. грн.

Отже, після впровадження запропонованих заходів, які дозволяють знизити плинність кадрів, ТОВ «Леруа Мерлен Україна» зможе заощадити 16,71 тис. грн. на навчанні нових працівників.

3. Втрати через знижену продуктивність співробітника перед звільненням, обумовлені небажанням працівника витрачати значні зусилля на користь компанії, з якою він розриває відносини. Для розрахунку таких втрат використовуємо формулу 3 (Додаток Ж).

Для обчислення витрат через знижену продуктивність до впровадження запропонованих заходів з покращення мотивації персоналу на ТОВ «Леруа Мерлен Україна», приймемо такі значення показників:

– коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням - 0,97;

– кількість днів, протягом яких спостерігалася знижена продуктивність праці перед звільненням - 3 дні;

– кількість звільнених працівників за рік - 38 осіб.

Виходячи з цих даних, втрати підприємства через знижену продуктивність працівників перед звільненням (ППУм) до впровадження заходів складали:

ППУм = 6,94 * 0,97 * 3 * 38 = 767,42 тис. грн.

Прогнозована величина витрат після впровадження пропозицій щодо покращення мотивації, з урахуванням зниження плинності кадрів, складе:

ППУп = 6,94 * 0,97 * 3 * 35 = 706,84 тис. грн.

Таким чином, економічний ефект від впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів у вигляді зменшення втрат від зниженого рівня продуктивності праці працівників перед звільненням становить:

767,42 - 706,84 = 60,59 тис. грн.

4. Втрати через низьку продуктивність нового співробітника обумовлені тим, що в період адаптації він проходить навчання та не може виконувати всі свої функціональні обов'язки в повному обсязі. Для розрахунку цих втрат використовується формулу 4 (Додаток Ж).

Згідно з експертними оцінками, тривалість адаптаційного періоду для нового персоналу на ТОВ «Леруа Мерлен Україна» складає 5 днів, а коефіцієнт, що показує зниження продуктивності під час адаптації, становить 0,95.

Таким чином, втрати підприємства через знижену продуктивність роботи нових працівників до впровадження запропонованих заходів, за умови, що кількість працівників, які потребують адаптації, становить 38 осіб, будуть рівними:

Пнсм = 6,94 * 0,97 * 5 * 38 = 1279,04 тис. грн.

Прогнозовані втрати після реалізації запропонованих заходів з урахуванням зниження плинності кадрів (до 35 осіб, що потребують адаптації) складатимуть:

Пнсп = 6,94 * 0,97 * 5 * 35 = 1178,06 тис. грн.

Отже, економічний ефект від впровадження заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів та покращення адаптації нових працівників, становитиме:

1279,04 - 1178,06 = 100,98 тис. грн.

5. Витрати на здійснення пошуку нового персоналу, які виникають через звільнення працівників з підприємства, можна визначити за допомогою формули 5 (Додаток Ж).

Загальні витрати на пошук та організацію найму одного працівника ТОВ «Леруа Мерлен Україна» протягом досліджуваного періоду становлять в середньому 6,74 тис. Грн. До впровадження запропонованих заходів із вдосконалення мотиваційної системи витрати на пошук і підбір нового персоналу через плинність кадрів складали:

Рперм = 6,74 * 38 = 256,12 тис. грн.

Після впровадження запропонованих заходів витрати на пошук нового персоналу, з урахуванням зменшення плинності кадрів, складують:

Рперп = 6,74 * 35 = 235,9 тис. грн.

Економічний ефект від зменшення витрат на пошук нового персоналу буде таким:

256,12 – 235,9 = 20,22 тис. грн.

Розрахунок загального очікуваного економічного ефекту від зниження плинності кадрів на підприємстві в результаті впровадження запропонованих нематеріальних мотиваційних заходів представлено в таблиці 3.2.

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» не лише забезпечить значний економічний ефект, але й матиме важливий соціальний вплив на компанію та її працівників. Загальна економія, яку можна очікувати від зниження плинності кадрів, складе 240,14 тис. грн, що є безсумнівною вигодою для підприємства. Зменшення кількості звільнень дозволить знизити витрати, пов’язані з адаптацією нових працівників, а також підвищить загальну продуктивність та стабільність на робочому місці.

*Таблиця 3.2*

**Розрахунок прогнозного економічного ефекту**

**ТОВ «Леруа Мерлен Україна» від зниження рівня плинності кадрів**

**внаслідок втілення запропонованих нематеріальних мотиваційних заходів**

| Види втрат підприємства | Сума, тис. грн. | | Економічний ефект, тис. грн. |
|---|---|---|---|
| | до реалізації запропонованих заходів | після реалізації запропонованих заходів | |
| 1. Втрати внаслідок виникнення перерв у процесі виробництва через звільнення працівників | 527,44 | 485,8 | 41,64 |
| 2. Втрати через потребу навчання нових працівників | 211,6 | 194,95 | 16,71 |
| 3. Втрати внаслідок зниження продуктивності праці працівників перед їх вибуттям з підприємства | 767,42 | 706,84 | 60,59 |
| 4. Втрати внаслідок зменшення продуктивності праці під час адаптації нових працівників | 1279,04 | 1178,06 | 100,98 |
| 5. Витрати на здійснення пошуку нового персоналу, що виникають через звільнення кадрів | 256,12 | 235,9 | 20,22 |
| Всього | | | 240,14 |

Джерело: складено автором

Крім економічного, значно важливим є і соціальний ефект, який виникає внаслідок реалізації заходів з мотивації:

1. Покращення морального клімату в колективі. Зниження плинності кадрів сприяє стабільності в команді. Коли співробітники бачать, що компанія піклується про їхнє професійне зростання, умови праці та взаємопідтримку, це підвищує їхню лояльність до організації та довіру до керівництва. Це створює позитивну атмосферу, що сприяє кращій командній роботі та меншій напруженості.

2. Зменшення стресу і покращення психоемоційного стану працівників. Часті зміни в складі команди та незавершені адаптаційні періоди можуть спричиняти стрес і вигорання серед працівників. Постійні кадрові зміни створюють невизначеність, що негативно впливає на психоемоційний клімат. Запровадження ефективних мотиваційних заходів зменшує цей негативний вплив, даючи працівникам відчуття стабільності та підтримки.

3. Розвиток корпоративної культури. Підвищення рівня мотивації дозволяє співробітникам бачити перспективи для кар'єрного зростання в компанії, що сприяє зміцненню корпоративної культури. Коли працівники відчувають, що вони є частиною великої організації, що піклується про їхнє професійне та особисте благополуччя, це підвищує їхню задоволеність роботою та збільшує їхній внесок у розвиток компанії.

4. Залучення та утримання талановитих фахівців. Оскільки кадрові втрати зменшуються, компанія має можливість зосередитися на залученні кваліфікованих фахівців, які можуть надовго залишатися в компанії. Це дає можливість сформувати команду висококласних професіоналів, що в свою чергу сприяє досягненню високих результатів у бізнесі та створює репутацію роботодавця, що піклується про своїх працівників.

5. Покращення іміджу компанії на ринку праці. Рівень плинності кадрів часто є індикатором успіху чи неуспіху кадрової політики компанії. Запровадження ефективних заходів для зниження плинності працівників підвищує імідж компанії на ринку праці, роблячи її більш привабливою для потенційних кандидатів.

Таким чином, впровадження нематеріальних мотиваційних заходів має не тільки економічні вигоди, але й створює здорову робочу атмосферу, стабільність, покращує соціальний клімат в колективі та сприяє залученню талановитих кадрів. Це загалом підвищує ефективність діяльності компанії та формує позитивний образ підприємства серед співробітників і в суспільстві.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене у кваліфікаційній роботі узагальнення теоретичних аспектів та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства дозволила зробити настпуні висновки:

1. Нематеріальна мотивація персоналу є важливим інструментом управління, який сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. Нематеріальна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, формує позитивний моральний клімат в організації та зменшує плинність кадрів. Основними аспектами нематеріальної мотивації є моральна, психологічна, організаційна та соціальна мотивація, що в сукупності створюють умови для ефективної роботи колективу. У контексті сучасних викликів, таких як війна в Україні, значення нематеріальних стимулів значно зростає, оскільки вони допомагають підтримувати моральний дух працівників, сприяють збереженню лояльності до компанії та забезпечують стабільність роботи в умовах непередбачуваних обставин. Враховуючи всі ці аспекти, нематеріальна мотивація стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах сучасної економічної та соціальної нестабільності.

2. ТОВ «Леруа Мерлен Україна» є дочірньою компанією міжнародної мережі будівельних гіпермаркетів Leroy Merlin, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами для дому, будівництва та садівництва. Компанія в Україні надає широкий асортимент товарів, таких як будівельні матеріали, інструменти, меблі для дому та саду, електроніку, а також надає послуги з консультацій, доставки та монтажу продукції. Основними видами діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна» є інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, що дозволяє компанії працювати в різних сегментах ринку та задовольняти потреби різноманітних груп споживачів. ТОВ «Леруа Мерлен Україна» орієнтується на високі стандарти якості товарів та обслуговування клієнтів, а також пропонує конкурентоспроможні ціни, що робить продукцію доступною для широкої аудиторії покупців. ТОВ «Леруа

Мерлен Україна» показала здатність до адаптації в умовах економічної нестабільності та продемонструвала позитивні фінансові результати у 2023 році, однак подальший успіх компанії залежатиме від ефективного управління фінансовими ризиками та стратегічних інвестицій у розвиток.

3. Нематеріальна мотивація в ТОВ «Леруа Мерлен Україна» спрямована на створення здорової корпоративної культури, що покращує психологічний клімат і формує атмосферу взаємної поваги серед працівників. Це важливо для утримання цінних співробітників та підвищення рівня їхнього професіоналізму. Нематеріальна мотивація в ТОВ «Леруа Мерлен Україна» в цілому є дієвою і сприяє високому рівню задоволеності працівників. Вона зокрема проявляється в атмосфері взаємної поваги, наданні можливостей для кар'єрного росту, а також в підтримці професійного розвитку, що позитивно впливає на мотивацію співробітників. Проте є й певні проблеми, які потребують уваги та вдосконалення, зокрема у сфері комунікації, умов праці та більш персоналізованому підході до мотиваційних заходів. На сьогоднішній день важливими для працівників є прозорість комунікацій та індивідуальне врахування їхніх потреб і очікувань, що дозволить не лише покращити атмосферу в колективі, але й підвищити рівень лояльності до компанії. Керівництву «Леруа Мерлен Україна» варто звернути увагу на ці аспекти та розробити стратегії, що забезпечать ефективнішу взаємодію з працівниками. Це включає впровадження регулярного зворотного зв’язку, покращення умов праці через покращення робочого середовища та впровадження більш персоніфікованих підходів у мотиваційних практиках. Адже тільки через ці зміни можна знизити рівень незадоволення і стимулювати працівників до більш високої результативності та лояльності до компанії.

4. Запропоновано ряд ефективних заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності працівників та створення більш продуктивного робочого середовища. Основні пропозиції включають впровадження прозорої системи винагород, об'єктивної оцінки трудової діяльності, підвищення рівня інформованості та залучення працівників до прийняття рішень, а також

організацію психологічних тренінгів та спортивних заходів. Крім того, важливим елементом є поліпшення умов праці та відпочинку, а також створення зворотного зв'язку через скриньки побажань і організацію кімнати психологічного розвантаження. Реалізація цих заходів дозволить зміцнити корпоративну культуру, покращити мотивацію та лояльність співробітників, а також сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії в цілому.

5. Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» не лише забезпечить значний економічний ефект, але й матиме важливий соціальний вплив на компанію та її працівників. Загальна економія, яку можна очікувати від зниження плинності кадрів, складе 240,14 тис. грн, що є безсумнівною вигодою для підприємства. Зменшення кількості звільнень дозволить знизити витрати, пов’язані з адаптацією нових працівників, а також підвищить загальну продуктивність та стабільність на робочому місці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США URL: www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.html

2. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. *Регіональні перспективи*. 2016. № 3–4. С. 12–15.

3. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. *Технологічний центр.* 2018. 16 с. URL: https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf

4. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplata-truda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya

5. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 177–187.

6. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03.

7. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111

8. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка, № 10, 2021. С. 22-28.

9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

10. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка.* 2015. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227.

11. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)».*Випуск №2 (57) . Ірпінь, 2012.

С.14 275 с.

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

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

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

15. Жуковська В.М., Миколайчук І.П., Абраменко А., Леонтьєва А. Оцінка лояльності персоналу та її вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2024. №4(29) С.113-124. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/315376/306708

16. Завідна Л.Д., Миколайчук І.П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник:* ТНТУ, 2023. Том 85. № 6. С.155–166. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155

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

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

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

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

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

22. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава : ПУСКУ, 2015. 241 с.

23. Кочеров М. Зміна розміру оплати праці в умовах воєнного стану. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zmina-rozmiru-oplati-praci-v-umovah-voennogo-stanu.html

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

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

26. Крохмаль В.В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №7-8. С. 57-63.

27. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159.

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

29. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку», м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72–74.

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

31. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу

підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. – 2016. № 1. С. 149–155.

32. Миколайчук І.П., Жуковська В.М., Бєляєва Н.С., Соловйова А.Д. Моделювання HR-процесів в реалізації кадрової політики підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №3. С.193-199. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/210/212

33. Офіційний сайт ТОВ «Леруа Мерлен Україна» https://www.leroymerlin.ua

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

35. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10290

36. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України* 2017. Вип. 21. С. 209.

37. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.

38. Салова Н. Права працівників під час воєнного стану. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044_prava-pratsvnikv-pd-chas-vonnogo-stanu

39. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.

40. Соболенко В., Сокольська І. Імплементація європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 99-101.

41. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». *Економічні науки*. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502

42. Тимченко, І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. (169), 84-91. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16

43. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об’єктивна зумовленість

сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»,* 2018 № 4(15). С.225-228.

44. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ. Академвидав. 2016. 488 с.

45. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.

46. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.

47. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління, (6). 2022. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

48. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2020. Випуск 3. С. 146-149.

49. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.

50. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.

51. Ягодзінський С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*, (36), 2023. С.44-50.

52. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-262.

53. Fedulova I., Dzhulai M., Dragan O., Zhukovska V., Mykolaichuk I., Bolotina I., Bezpalko O., Berher A. Chapter 2. Formation of employer's image for representatives of Generation Z in the retail sector in conditions of instability. Transformations of national economies under conditions of instability. Monograph. Scientific Route OÜ®(Estonia). 2024. P.32-71. DOI: https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9.ch2

54. Get To Know The Social Media Trends. 2020. URL: https://web.archive.org/web/20200804195927/https://www.getmailbird.com/get-know-social-media-trends/

55. Ponomarova, M., Krivosheya, E., Artemenko, A (2020). Motivative stimulation as a component of management in entrepreneurship. Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect. «Baltija Publishing», (2), 221-240. https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9

56. Rosak-Szyrocka J. Human resources management in Kaizen aspect. Human Resources Management & Ergonomics. 2017. № 1. P. 80-92.

57. Sova, O., Bieliaieva, N., Antypenko, N., Drozd, N. Impact of artificial intelligence and digital HRM on the resource consumption within sustainable development perspective. International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering. ISCMEE 2023, Vol.408, 01006. http/doi.org/10.1051/e3sconf/202340801006

58. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko V. Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises // Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019/ DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893

# ДОДАТКИ

**Додаток А**

## Визначення поняття «мотивація персоналу»

| Джерело | Визначення поняття |
|---|---|
| Єлець О. П. | «…процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби» [12] |
| Колот А.М. | «…це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини» [21, с.39] |
| Євтушенко Г.І. | «…це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів» [11, с.22] |
| Климчук А. О., Михайлов А. М. | «…спонукання суб’єкта до діяльності в ім’я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації» [18, с.218] |
| Ковальська К.В. | «…позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації» [19, с.29] |
| Мілашенко В. М. | «…процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації» [31, с.149] |
| Сардак Е.В. Балабанова Л.В. | «…усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі» [39] |
| Поліщук Д.І | «…зовнішня спонука економічного суб’єкта до діяльності в ім’я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки» [36, с.209] |
| Мельник А.О., Мельник Л.С. | «…процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій» [30, с.94] |
| Макогон Ю.В., Капранов М.А. | «…це діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності» [28, с.334] |
| Телишевська Л.І. | «…це суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів» [41, с. 498] |
| Юрчук Н.П. | «…це процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей» [53, с. 67] |
| Чернишова А.В. | «… це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації» [46, с. 141] |

Джерело: систематизовано автором

**Додаток Б**

## Приклади нематеріальних методів мотивації персоналу

| Мотиватор | Характеристика |
|---|---|
| Моральна мотивація | |
| Визнання | Публічне або приватне визнання досягнень працівника, відзначення важливих успіхів на зборах або в корпоративних комунікаціях. Це підвищує почуття гордості та значущості працівника. |
| Похвала | Просте слово вдячності чи позитивний зворотний зв'язок, що допомагає підвищити самооцінку та сприяє підвищенню залученості до роботи. |
| Психологічна мотивація | |
| Побудова системи цінностей | Створення корпоративних цінностей, які працівники підтримують і до яких прагнуть. Це може бути через пропаганду етичних норм, взаємоповаги, командної роботи. |
| Забезпечення індивідуального підходу до кожного працівника | Врахування особистих потреб і бажань кожного працівника, надання можливості для кар'єрного зростання в межах їхніх інтересів та здібностей. |
| Організаційна мотивація | |
| Поліпшення умов праці | Забезпечення комфортного робочого середовища: чистота, порядок, зручні робочі місця, доступ до необхідних ресурсів для виконання роботи. |
| Ергономічний простір | Забезпечення правильного розташування меблів, обладнання та освітлення, що сприяє зручності та зменшує фізичне навантаження працівників. |
| Гнучкий графік | Можливість для працівників працювати за гнучким графіком або віддалено, що дозволяє поєднувати робочі обов'язки з особистим життям. |
| Соціальна мотивація | |
| Участь | Залучення працівників до прийняття рішень, участь в обговоренні стратегії компанії, в управлінні проектами або в плануванні майбутніх змін у компанії. |
| Навчання | Забезпечення можливостей для професійного розвитку через тренінги, курси, семінари та інші форми навчання, що підвищують кваліфікацію працівників і їхню мотивацію до подальшої роботи. |

Джерело: складено автором на основі [17, 31, 36]

**Додаток В**

**Фінансова звітність за 2023 рік**

| | |
|---|---|
| Дата звіту | 27.02.2024 |
| Період | 2023 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Сторожук Олена Леонідівна |
| КАТОТТГ | UA80000000000551439 |
| Кількість працівників | 698 |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 15 853.00 | 10 328.00 |
| первісна вартість | 1001 | 66 536.00 | 57 043.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 50 683.00 | 46 715.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 3 271.00 | 725.00 |
| Основні засоби | 1010 | 431 291.00 | 417 275.00 |
| первісна вартість | 1011 | 743 585.00 | 740 674.00 |
| знос | 1012 | 312 294.00 | 323 399.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1016 | 0.00 | |
| знос | 1017 | 0.00 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 334.00 | 614.00 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 5 585.00 | 5 585.00 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 74 397.00 | 10 444.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 530 731.00 | 444 971.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 542 407.00 | 792 600.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 424.00 | 826.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0.00 | |
| Готова продукція | 1103 | 0.00 | |
| Товари | 1104 | 541 983.00 | 791 774.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2 099.00 | 2 758.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за | 1130 | 23 104.00 | 24 030.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| виданими авансами | | | |
| з бюджетом | 1135 | 2 121.00 | 48 976.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 655.00 | 651.00 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 36 613.00 | 57 150.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 10 371.00 | 66 205.00 |
| Готівка | 1166 | 533.00 | 1 574.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 8 566.00 | 60 098.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 3 164.00 | 3 608.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань | 1181 | 0.00 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 17 805.00 | 7 844.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 637 684.00 | 1 003 171.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 1 168 415.00 | 1 448 142.00 |

**Пасив**

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1 884 659.00 | 3 143 731.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | 1 259 072.00 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 848 346.00 | 888 410.00 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | |
| Резервний капітал | 1415 | 0.00 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -2 818 974.00 | -3 400 030.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | 523 378.00 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | -85 969.00 | 108 733.00 |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання | 1500 | 0.00 | |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 0.00 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0.00 | |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 38 500.00 | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань | 1531 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 38 500.00 | 0.00 |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 45 500.00 | |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 152 133.00 | 125 257.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 573 280.00 | 725 690.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 2 074.00 | 2 164.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0.00 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 0.00 | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 452.00 | 241.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 3 939.00 | 3 072.00 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 437 712.00 | 479 715.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 794.00 | 3 270.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 215 884.00 | 1 339 409.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 1 168 415.00 | 1 448 142.00 |

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

**Фінансові результати**

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 1 768 925.00 | 755 804.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 1 412 307.00 | 515 890.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 356 618.00 | 239 914.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 8 931.00 | 4 376.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 250 064.00 | 217 924.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 557 683.00 | 456 629.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 108 816.00 | 418 104.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| збиток | 2195 | 551 014.00 | 848 367.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | 0.00 |
| Інші доходи | 2240 | 114.00 | 158 222.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 18 014.00 | 60 492.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | 12 142.00 | 179 104.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| збиток | 2295 | 581 056.00 | 929 741.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| збиток | 2355 | 581 056.00 | 929 741.00 |

**Фінансова звітність за 2022 рік**

| | |
|---|---|
| Дата звіту | 24.03.2023 |
| Період | 2022 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Колісник Тетяна Вікторівна |
| КАТОТТГ | UA80000000000551439 |
| Кількість працівників | 673 |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 9 870.00 | 15 853.00 |
| первісна вартість | 1001 | 52 792.00 | 66 536.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 42 922.00 | 50 683.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 11 586.00 | 3 271.00 |
| Основні засоби | 1010 | 479 588.00 | 431 291.00 |
| первісна вартість | 1011 | 768 520.00 | 743 585.00 |
| знос | 1012 | 288 932.00 | 312 294.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1016 | 0.00 | |
| знос | 1017 | 0.00 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 159.00 | 334.00 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 8 212.00 | 5 585.00 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 270 213.00 | 74 397.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 779 628.00 | 530 731.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 687 242.00 | 542 407.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 14.00 | 424.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0.00 | |
| Готова продукція | 1103 | 0.00 | |
| Товари | 1104 | 687 228.00 | 541 983.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 1 009.00 | 2 099.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 28 423.00 | 23 104.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| з бюджетом | 1135 | 976.00 | 2 121.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 658.00 | 655.00 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 68 340.00 | 36 613.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 12 520.00 | 10 371.00 |
| Готівка | 1166 | 1 298.00 | 533.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 4 303.00 | 8 566.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 3 088.00 | 3 164.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 10 568.00 | 17 805.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 812 166.00 | 637 684.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 1 591 794.00 | 1 168 415.00 |

**Пасив**

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1 728 798.00 | 1 884 659.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 0.00 | 848 346.00 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | |
| Резервний капітал | 1415 | 0.00 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -1 889 233.00 | -2 818 974.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | -160 435.00 | -85 969.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання | 1500 | 0.00 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0.00 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0.00 | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 198 577.00 | 38 500.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 198 577.00 | 38 500.00 |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 376 600.00 | 45 500.00 |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 175 428.00 | 152 133.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 747 535.00 | 573 280.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1 873.00 | 2 074.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0.00 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 0.00 | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 56.00 | 452.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 3 576.00 | 3 939.00 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 246 045.00 | 437 712.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2 539.00 | 794.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 553 652.00 | 1 215 884.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 1 591 794.00 | 1 168 415.00 |

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

**Фінансові результати**

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 755 804.00 | 2 499 064.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 515 890.00 | 1 851 857.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 239 914.00 | 647 207.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах | 2105 | | 0.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| довгострокових зобов’язань | | | |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 4 376.00 | 59 308.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 217 924.00 | 227 713.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 456 629.00 | 546 963.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 418 104.00 | 57 093.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| збиток | 2195 | 848 367.00 | 125 254.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | 0.00 |
| Інші доходи | 2240 | 158 222.00 | 23 691.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 60 492.00 | 44 479.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | 179 104.00 | 1 036.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| збиток | 2295 | 929 741.00 | 147 078.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| збиток | 2355 | 929 741.00 | 147 078.00 |

**Фінансова звітність за 2021 рік**

| | |
|---|---|
| Дата звіту | 05.12.2022 |
| Період | 2021 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Колісник Тетяна Вікторівна |
| КАТОТТГ | UA80000000000551439 |
| Кількість працівників | 787 |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 13 803.00 | 9 870.00 |
| первісна вартість | 1001 | 49 846.00 | 52 792.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 36 043.00 | 42 922.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 20 451.00 | 11 586.00 |
| Основні засоби | 1010 | 505 560.00 | 479 588.00 |
| первісна вартість | 1011 | 761 972.00 | 768 520.00 |
| знос | 1012 | 256 412.00 | 288 932.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1016 | 0.00 | |
| знос | 1017 | 0.00 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 50 135.00 | 159.00 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 8 212.00 | 8 212.00 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 243 507.00 | 270 213.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 841 668.00 | 779 628.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 578 775.00 | 687 242.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 10.00 | 14.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0.00 | 0.00 |
| Готова продукція | 1103 | 0.00 | |
| Товари | 1104 | 578 765.00 | 687 228.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2 083.00 | 1 009.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 15 902.00 | 28 423.00 |
| з бюджетом | 1135 | 976.00 | 976.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 658.00 | 658.00 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 53 048.00 | 68 340.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 13 201.00 | 12 520.00 |
| Готівка | 1166 | 1 048.00 | 1 298.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 6 276.00 | 4 303.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 2 399.00 | 3 088.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 11 135.00 | 10 568.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 677 519.00 | 812 166.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 1 519 187.00 | 1 591 794.00 |

**Пасив**

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1 728 798.00 | 1 728 798.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 0.00 | |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | |
| Резервний капітал | 1415 | 0.00 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -1 692 079.00 | -1 889 233.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | 36 719.00 | -160 435.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання | 1500 | 0.00 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0.00 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0.00 | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 172 127.00 | 198 577.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 172 127.00 | 198 577.00 |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 237 400.00 | 376 600.00 |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 186 719.00 | 175 428.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 504 390.00 | 747 535.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1 557.00 | 1 873.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0.00 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 0.00 | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 0.00 | 56.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 7 491.00 | 3 576.00 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 370 743.00 | 246 045.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2 041.00 | 2 539.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 310 341.00 | 1 553 652.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 1 519 187.00 | 1 591 794.00 |

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

**Фінансові результати**

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 2 499 064.00 | 2 030 655.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 1 851 857.00 | 1 496 941.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 647 207.00 | 533 714.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 59 308.00 | 7 259.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 227 713.00 | 210 487.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 546 963.00 | 462 331.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 57 093.00 | 118 496.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| збиток | 2195 | 125 254.00 | 250 341.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | 0.00 |
| Інші доходи | 2240 | 23 691.00 | 0.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 44 479.00 | 38 700.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | 1 036.00 | 36 355.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| збиток | 2295 | 147 078.00 | 325 396.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| збиток | 2355 | 147 078.00 | 325 396.00 |

**Додаток Г**

## Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за 2021-2023 рр., тис.грн.

| Показник | Рік | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2022/2021 | | 2023/2022 | |
| | 2021 | 2022 | 2023 | +/- | % | +/- | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2499064 | 755804 | 1768925 | -1743260 | -69,76 | 1013121 | 134,05 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 1851857 | 515890 | 1412307 | -1335967 | -72,14 | 896417 | 173,76 |
| Валовий: прибуток | 647207 | 239914 | 356618 | -407293 | -62,93 | 116704 | 48,64 |
| Інші операційні доходи | 59308 | 4376 | 8931 | -54932 | -92,62 | 4555 | 104,09 |
| Адміністративні витрати | 227713 | 217924 | 250064 | -9789 | -4,30 | 32140 | 14,75 |
| Витрати на збут | 546963 | 456629 | 557683 | -90334 | -16,52 | 101054 | 22,13 |
| Інші операційні витрати | 57093 | 418104 | 108816 | 361011 | 632,32 | -309288 | -73,97 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | -125254 | -848367 | -551014 | -723113 | 577,32 | 297353 | -35,05 |
| Інші доходи | 23691 | 158222 | 114 | 134531 | 567,86 | -158108 | -99,93 |
| Фінансові витрати | 44479 | 60492 | 18014 | 16013 | 36,00 | -42478 | -70,22 |
| Інші витрати | 1036 | 179104 | 12142 | 178068 | 17188,03 | -166962 | -93,22 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | -147078 | -929741 | -581056 | -782663 | 532,14 | 348685 | -37,50 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | -147078 | -929741 | -581056 | -782663 | 532,14 | 348685 | -37,50 |
| Рентабельність (збитковість) продаж, % | -5,89 | -123,01 | -32,85 | -117,13 | 1990,17 | 90,17 | -73,30 |
| Рентабельність (збитковість) продукції, % | -7,94 | -180,22 | -41,14 | -172,28 | 2169,16 | 139,08 | -77,17 |

Джерело: складено та розраховано автором

**Додаток Д**

## Анкета опитування для оцінки нематеріальної мотивації праці

**Шановні колеги!**

Ми проводимо опитування з метою оцінки ефективності системи нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Леруа Мерлен Україна». Ваші відповіді допоможуть покращити роботу компанії та забезпечити комфортні умови для працівників. Ваші відповіді будуть конфіденційними.

**Загальна інформація**

1. **Ваша посада**:
   - ☐ Менеджер
   - ☐ Спеціаліст
   - ☐ Операційний персонал
   - ☐ Інше (вказати) _____
2. **Тривалість роботи в компанії**:
   - ☐ Менше 6 місяців
   - ☐ Від 6 місяців до 1 року
   - ☐ Від 1 до 3 років
   - ☐ Більше 3 років

**Оцінка існуючої системи нематеріальної мотивації**

3. **Чи вважаєте ви існуючу систему нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» ефективною?**
   - ☐ Так
   - ☐ Ні
   - ☐ Не можу відповісти
4. **Які з наступних нематеріальних заходів ви вважаєте найбільш ефективними для стимулювання вашої роботи? (можна вибрати кілька варіантів)**
   - ☐ Визнання досягнень та похвала з боку керівництва
   - ☐ Можливість кар'єрного росту та розвитку
   - ☐ Гнучкий графік роботи
   - ☐ Участь у тренінгах і навчальних програмах
   - ☐ Підтримка колективу та командна робота
   - ☐ Можливість взяти участь у внутрішніх конкурсах і проектах
   - ☐ Моральні нагороди (грамоти, сертифікати тощо)
   - ☐ Інші (вказати) _____
5. **Що, на вашу думку, має найбільший вплив на вашу мотивацію до праці в ТОВ «Леруа Мерлен Україна»? (можна вибрати кілька варіантів)**
   - ☐ Похвала та визнання досягнень
   - ☐ Професійний розвиток і навчання
   - ☐ Підтримка з боку колег і керівництва
   - ☐ Участь в інноваційних і цікавих проектах

- ☐ Зручні умови праці
- ☐ Відчуття причетності до важливих компанійських цілей
- ☐ Інші (вказати) _____

**Вплив нематеріальної мотивації на ефективність роботи**

6. **Як часто ви отримуєте відгуки про свою роботу від керівництва?**
   - ☐ Щодня
   - ☐ Кілька разів на тиждень
   - ☐ Раз на місяць
   - ☐ Рідко
   - ☐ Ніколи
7. **Чи вважаєте ви, що заохочення за досягнення з боку керівництва підвищує вашу продуктивність?**
   - ☐ Так
   - ☐ Ні
   - ☐ Не маю чіткого ставлення до цього
8. **Які додаткові заходи нематеріального стимулювання ви б запропонували для покращення мотивації працівників ТОВ «Леруа Мерлен Україна»?**
   - ☐ _____
9. **Ваша думка щодо рівня задоволення від робочої атмосфери та корпоративної культури?**
   - ☐ Дуже задоволений/на
   - ☐ Задоволений/на
   - ☐ Нейтрально
   - ☐ Незадоволений/на
   - ☐ Дуже незадоволений/на

**Заключні запитання**

10. **Якби ви могли змінити одну річ у системі нематеріальної мотивації компанії, що б це було?**
    - ☐ _____
11. **Чи є у вас будь-які додаткові коментарі або пропозиції щодо мотивації працівників?**
    - ☐ _____

**Дякуємо за вашу участь у опитуванні! Ваші відповіді є дуже важливими для покращення системи мотивації в компанії.**

**Додаток Ж**

## Формули розрахунку

| № | Показники | Формула розрахунку |
|---|---|---|
| 1 | Втрати від плинності кадрів | Nпр = В*Т*Чт<br>де В - середньоденний дохід від роботи одного працівника,<br>Т - кількість днів, коли працівник відсутній через необхідність найму нового працівника,<br>Чт - загальна кількість звільнених працівників за певний період. |
| 2 | Витрати на навчання персоналу (витрати на підготовку нових працівників) | Впідг = Вод * Чт,<br>де Вод – витрати підприємства на навчання одного працівника |
| 3 | Втрати через знижену продуктивність працівників перед звільненням | ППУ = СРВ * КСП * Чу,<br>де СРВ - середній звичайний виробіток;<br>КСП - коефіцієнт, що показує зменшення продуктивності порівняно з нормою;<br>Чу - кількість днів, протягом яких спостерігалася знижена продуктивність праці. |
| 4 | Втрати через знижену продуктивність нового співробітника під час адаптації. | Пнс = Срва * Км * ЧС<br>де Срва - середній звичайний виробіток;<br>Км - коефіцієнт, що визначає зменшення продуктивності під час адаптації в порівнянні з нормою для цієї посади;<br>ЧС - кількість днів адаптаційного періоду [40]. |
| 15 | Витрати на пошук нового персоналу. | Рпер =Вз * Чт<br>де Вз - загальні витрати на пошук та організацію найму одного працівника протягом досліджуваного періоду<br>Чт - кількість звільнених працівників протягом періоду. |