

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ КОМЕРЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДЕКОРБЕТОН»»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-216
спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)

Несен І. Л.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент кафедри ММЕ

Настенко М. М.

(прізвище та ініціали)

« 05 » 06 2025 р.

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ

Причепя І. В.

(прізвище та ініціали)

« 05 » 06 2025 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри Н.П.

Карачина Н.П.

« 09 » 06 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«25» 03 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Несену Іллі Леонідовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Управління мотивацією комерційного персоналу (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»)

Керівник роботи: Настенко Марія Миколаївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року № 97.

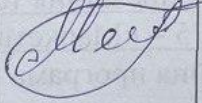
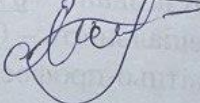
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Декорбетон» (додаток Б), наукова та навчально-методична література; результати самостійно проведених досліджень

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади управління мотивацією; сучасні та новітні мотиваційні підходи і методики; особливості мотивації в умовах воєнного стану; характеристика фінансово-господарської діяльності та стану базового підприємства; аналізування системи мотивації комерційного персоналу ТОВ «Декорбетон»; розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення мотивації комерційних працівників базового підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: основні цілі мотивації; схема мотивації як процесу; традиційні форми мотивації; сучасні напрямки мотиваційної політики; показники стану підприємства; оргструктура ТОВ «Декорбетон»; загальний кадровий стан базового підприємства; характеристика елементів системи мотивації на підприємстві; графічна візуалізація пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення елементів системи мотивації комерційного персоналу і управління мотивацією на ТОВ «Декорбетон».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Настенко М. М., к.е.н., доцент каф. ММЕ		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР.	1-а декада червня	
	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Керівник роботи

(підпис)

(підпис)

Несен І. Л.

Настенко М. М.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська дипломна робота складається з 126 сторінок формату А4, на яких є 21 рисунок, 21 таблиця, список використаних джерел містить 58 найменувань.

Метою роботи є теоретико-методичне та аналітичне обґрунтування і розробка комплексу рекомендацій та пропозицій щодо радикальної модернізації системи мотивації комерційного персоналу в ТОВ «Декорбетон».

В першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління мотивацією, визначені основні цілі та завдання «Мотивації» як функції менеджменту, розкриті базові теорії та новітні методи мотивації. В другому розділі проведено аналізування фінансово-економічної діяльності та надано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Декорбетон»; наведена характеристика кадрового стану базового підприємства і проаналізована система мотивації його комерційного персоналу. В третьому розділі розроблено напрямки і пропозиції щодо удосконалення управління мотивацією комерційного персоналу ТОВ «Декорбетон».

Ключові слова: мотивація, комерційний персонал, кадровий стан, мотиваційна політика; оцінка персоналу; матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, ринок будівельних матеріалів.

ANNOTATION

The bachelor's thesis consists of 126 pages of A4 format, which includes 21 figures, 21 tables, and a list of references containing 58 items.

The aim of the thesis is the theoretical, methodological, and analytical substantiation and development of a set of recommendations and proposals for a radical modernization of the motivation system for the commercial personnel at LTD «Dekorbeton».

The first chapter outlines the theoretical and methodological foundations of motivation management, defines the main goals and objectives of “Motivation” as a management function, and presents fundamental theories and modern methods of motivation. The second chapter analyzes the financial and economic performance and provides a general organizational and economic overview of LTD «Dekorbeton», describes the staffing situation of the company, and evaluates the motivation system of its commercial personnel. The third chapter proposes directions and recommendations for improving the management of commercial personnel motivation at LTD «Dekorbeton».

Keywords: motivation, commercial personnel, staffing, motivation policy, personnel evaluation, material incentives, non-material incentives, construction materials market.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СУЧАСНІ І НОВІТНІ МОТИВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИКИ	8
1.1 Сутність та актуалізація мотиваційного аспекту управління в сучасних умовах	8
1.2 Базові теорії та широковживані і новітні методи мотивації	15
1.3 Сучасні вектори розвитку мотиваційної політики та особливості мотивації в умовах воєнного стану	27
2 АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕКОРБЕТОН»	37
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності та стану базового підприємства	37
2.2 Аналізування кадрового стану ТОВ «Декорбетон» та характеристика комерційного персоналу	46
2.3 Аналізування системи мотивації комерційного персоналу ТОВ «Декорбетон»	52
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ КОМЕРЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДЕКОРБЕТОН»	61
3.1 Стан та перспективи розвитку промисловості будівельних матеріалів і сучасні умови здійснення HR-гу на підприємствах даної галузі	61
3.2 Пропозиції щодо організаційного перепроєктування як складової вдосконалення управління мотивацією в ТОВ «Декорбетон»	67
3.3 Шляхи розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації на	77

базовому підприємстві

ВИСНОВКИ 90

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 96

ДОДАТКИ 105

ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи 106

ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ТОВ «Декорбетон» за 2022-2024 роки 107

ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративна частина 114

ДОДАТОК Г Довідка про впровадження результатів 126

ВСТУП

Актуальність теми. Однією із основних підвалин успішності функціонування бізнесу, як і небізнесових структур, є організаційна поведінка: індивідуальна, командна та загальноорганізаційна. Вона має бути стратегічно виваженою, системно раціональною, тактично оптимізованою. Її базовими положенням є продуктивність і якість трудового життя. Однією із базових функцій менеджменту щодо забезпечення необхідної чи й максимальної продуктивності праці і певних елементів якості трудового життя (наприклад, дотримання цінностей компанії і формування продвинутої соціокультури) є функція «Мотивація». Її реалізація важлива у всіх системних елементах кадрової політики (як-то: рекрутинг, адаптація, реалізація концепції «талант-менеджменту, налагодження новаторства і раціоналізаторства тощо). При чому, на кожній стадії життєвого циклу організації задачі «Мотивації» видозмінюються, як і можливості для її здійснення. Крім того, зовнішнє середовище вносить свої корективи в пріоритетність мотиваційних цілей; наприклад, українське підприємницьке сьогодення характеризується не лише традиційною боротьбою за споживачів, а й суттєвим загостренням конкурентної боротьби за кадри.

Особливі вимоги щодо досягнення заявленої продуктивності та виконання планів завжди ставляться перед працівниками комерційних відділів, які знаходяться на вістрі реалізації маркетингового функціоналу та контакторної (комунікаційної) ролі по відношенню як до зовнішнього середовища, так і до внутрішнього. Для налагодження «оркестрової витонченості» та гармонійної роботи в таких відділах «Мотивація», як функція менеджменту, має здійснюватись грамотно, комплексно, із використанням сучасних підходів та управлінських інструментів. Внутрішньоорганізаційна мотиваційна політика та технологія «Мотивації» не має поступатись підходам у конкурентів, щоб не призвести до фіаско в конкурентній боротьбі і забезпечити бажану конкурентоспроможність праці.

Викладені вище міркування послужили каталізатором для вибору заявленої теми бакалаврського дослідження та формування його мети і задач.

Першим, хто виокремив «Мотивацію» як базову адміністративну функцію, був «батько менеджменту» – Анрі Файоль. Очевидно, підґрунтям для його напрацювань стали погляди Адама Сміта, Девіда Рікардо, Шарля Фур'є, Роберта Оуена. Значний внесок у подальший розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності внесли такі зарубіжні вчені, як: Абрахам Маслоу, Фредерік Тейлор, Лайман Портер, Фредерік Герцберг, Віктор Врум, Елтон Мейо, Девід МакКлеланд, Дуглас Мак-Грегор та інші.

Серед плеяди українських вчених, які акцентували свій дослідницький потенціал на проблемах мотиваційної діяльності можна виділити таких корифеїв як Михайло Вольський (який ратував за покращення умов існування людини – фізичних, моральних, інтелектуальних), Михайло Вернадський (який сформував власний «нарис теорії потреб», розділивши їх на національні, регіональні, індивідуальні та інші), Григорій Цехановецький (який досліджував природу людської поведінки в процесі задоволення потреб), Михайло Туган-Барановський (який акцентував увагу на соціальних потребах).

Серед сучасних дослідників мотиваційних систем і процесів варто виокремити Дем'яна Богиню, Марину Семикіну, Геннадія Кулікова, Анатолія Колота, Анатолія Шегду, Олену Мачтакову.

В цілому, заявлена тема досить ретельно досліджена науковцями різних поколінь. Однак, практичне використання численних дослідницьких напрацювань, висновків, порад, рекомендацій, класифікацій тощо, їх прикладний характер вимагає практичної імплементації для конкретних організаційних суб'єктів, що і обумовило вибір даної теми, актуальної для базового підприємства – товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон».

Мета та завдання роботи. Метою роботи є теоретико-методичне та аналітичне обґрунтування і розробка комплексу рекомендацій та пропозицій щодо радикальної модернізації системи мотивації комерційного персоналу в ТОВ «Декорбетон».

Завданнями бакалаврської кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність категорії «мотивація», як однієї із базових адміністративних функцій, дослідити її цілі та завдання і зміщення їх пріоритетності в сучасних умовах; висвітлити етимологію даного поняття;
- розтлумачити базові теорії мотивації та узагальнити і охарактеризувати широковживані її методи;
- виявити сучасні вектори розвитку мотиваційної політики та новітні мотиваційні підходи, в тому числі, зважаючи на особливості мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану;
- навести загальну характеристику базового підприємства – ТОВ «Декорбетон» та ретельно проаналізувати стан персоналу; в першу чергу, – комерційного;
- здійснити аналізування основних показників фінансово-господарського стану базового підприємства;
- дослідити особливості матеріальної і нематеріальної мотивації на «Декорбетоні» загалом та в комерційному підрозділі зокрема;
- оцінити перспективи промисловості будівельних матеріалів та теперішні умови здійснення HR-інгу на підприємствах даної галузі;
- запропонувати комплекс заходів матеріальної та нематеріальної мотивації комерційного персоналу ТОВ «Декорбетон», відповідно до стадії життєвого циклу даної бізнесової організації, із використанням прогресивних методик і рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процеси, форми та системи матеріальної і нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління мотивацією комерційного персоналу на виробничо-торгівельному підприємстві ТОВ «Декорбетон».

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження і вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи: монографічний метод – для детального дослідження сутності «мотивації», конкретизації розуміння

вказаної категорії і її генезису; математичні методи – для аналізування ефективності фінансово-господарської діяльності і стану базового підприємства; метод аналізу і синтезу – для вивчення процесу мотивації комерційного персоналу ТОВ «Декорбетон»; статистичні методи – для дослідження впливу факторів, які визначають пріоритетність задач «Мотивації» в сучасних умовах господарювання; системний підхід – для формування дієвої системи мотивації комерційного персоналу базового підприємства з урахуванням науково обґрунтованих теорій і підходів та сучасних векторів мотиваційної політики.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у тому, що використання запропонованих рекомендацій і розроблених заходів на виробничо-торговельному підприємстві ТОВ «Декорбетон» та у галузево і структурно схожих компаніях дозволить забезпечити необхідну ефективність функціонування комерційних відділів при комфортній якості трудового життя, що, в сукупності, є фактором підтримки необхідної конкурентоспроможності, і обумовлює досягнення фінансових, економічних, маркетингових та інших загальноорганізаційних цілей.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження за даним напрямком були представлені на Науково-технічній конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (ВНТУ) [1]. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/7992/6684>.

Напрацювання за результатами даного бакалаврського дослідження доповідалися керівництву та власникам ТОВ «Декорбетон»; більшість з них були прийняті до уваги і рекомендовані до впровадження, що підтверджено відповідною Довідкою (див. Додаток Г).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СУЧАСНІ І НОВІТНІ МОТИВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИКИ

1.1 Сутність та актуалізація мотиваційного аспекту управління в сучасних умовах

В умовах сьогодення, під тиском досить дуже динамічного та багатoelementного зовнішнього середовища бізнесу, появи нових факторів впливу і все активнішої глобалізації, сучасне підприємництво зобов'язане оперативно реагувати, адаптуватися і бути гнучким. В іншому випадку, зростає ймовірність не пережити кризові часи.

За часи пандемії в Україні підприємства мали швидко приймати рішення, змінювати принципи управління та перебудовувати вже налагоджені бізнес-процеси; особливо в рамках комерційної діяльності, тобто контакту «підприємство – споживач». Проте COVID-19 став не єдиним руйнівним чинником для бізнесу: значна кількість нових проблем виникла після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року, які потребують оперативного вирішення. Велика частина підприємств, що тільки адаптувалися та налагодили процеси та систему управління під дистанційний формат роботи, зіштовхнулись з новим викликом – війною, яка привнесла дошкульні негаразди: руйнування об'єктів нерухомості та інших основних фондів, знищення обладнання, а також втрату частини персоналу, розбалансування сформованих колективів, проблеми із набором працівників.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на 17 квітня 2025 року за межі України виїхало близько 6,9 млн. осіб [2]. Ще біля 4-х мільйонів українців переселилися і інші області України. Ці демографічні ексцеси обумовили не лише зниження споживчого попиту і, відповідно, зменшення об'ємів продаж, а й радикально погіршили кадрове забезпечення, що, в свою чергу, призвело до «кадрового голоду». З іншої

сторони, данні ще однієї агенції ООН – Міжнародної організації праці (МОП) – свідчать, що біля 5-и мільйонів людей втратили роботу.

Нова ринкова ситуація характеризується посиленням боротьби не лише за споживача, але й за кандидатів на вакансії. В цих умовах управління мотивацією персоналу набирає нових обрисів і дещо видозмінює пріоритетність цілей мотивації як функції менеджменту, перелік яких узагальнено і доповнено нами і представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Склад основних цілей «Мотивації» як функції менеджменту
Джерело: складено автором на основі [3], [4]

Мусимо зауважити, що дослідники даної проблематики часто ставлять поряд як цілі мотивації, так і інструменти та тактичні завдання і способи даної адміністративної функції, направлені на досягнення згаданих цілей. Чітко виокремивши цілі з цих переліків (див. вище), спробуємо сформулювати основні завдання, які мають вирішуватися в процесі мотивації персоналу:

- забезпечення чіткої кореляції між результатами роботи і системою оплати праці та непрямим економічним і нематеріальним стимулюванням;

- формування різних засобів та систем мотивації на основі ретельної оцінки персоналу (в самих різноманітних аспектах), результатів їх роботи, з врахуванням, при цьому, трудових показників;
- реалізація потреби «Визнання» (за пірамідою потреб А. Маслоу) різними способами;
- реалізація принципу із системи стандартизації ISO – «роль керівництва» – через демонстрацію зацікавленості топ-менеджерами у високих результатах праці;
- вивчення прийомів роботи найбільш успішних працівників і передача передового досвіду іншим через популяризацію здобутків передовиків;
- дотримання принципу прозорості системи мотивації та заходів заохочування;
- розробка способів реалізації різних форм влади і впливу на працівників: в першу чергу влади, заснованої на винагородах, та влади, заснованої на штрафах;
- дотримання гармонійного балансу між завданнями і повноваженнями для кожної посади;
- розробка індивідуальних і колективних форм та систем впливу й оплати праці;
- мотивація через імідж організації; зокрема, через реалізацію концепції соціально-етичного маркетингу та позиціонування компанії як соціально відповідальної;
- створення належних умов для нарощування і реалізації потенціалу кожного працівника, розвитку його компетентностей;
- формування колективів з врахуванням демографічних, соціографічних, психологічних та інших важливих аспектів на основі сукупності відібраних корпоративних цінностей як основи розвинутої бізнес-культури;
- збагачення змісту праці загалом та викорінення недоліків надмірної спеціалізації праці зокрема;

- забезпечення умов для реалізації принципу «тяглості» (наступності), коли більш досвідчений працівник вмотивований передавати знання процесів і набуті зв'язки новачкам;
- тощо.

Ще один, порівняно новий, суттєвий фактор процесу та системи мотивування персоналу – це необхідність підвищення рівня інтелектуалізації праці, пов'язаний із формуванням інтелектуального потенціалу підприємств та організацій. Серед різноманітних чинників актуалізації даного вектору мотиваційної політики, на нашу думку, варто акцентувати увагу на ускладненні змісту праці, розвитку продуктивних сил (знарядь праці та предметів праці) та, відповідно, виробничих відносин і, паралельно, на зростанні вимог до правил техніки безпеки та охорони праці, оскільки складніша техніка обумовлює більш серйозні загрози травм та ушкоджень. Тобто, зростають вимоги до дисципліни праці, дотримання якої, однозначно, також регулюється мотивацією.

Як встановила група дослідників, інтелектуальний потенціал японського працівника реалізується на 60-75 %, американського та європейського, в середньому, – на 45-50 %; за припущенням Островської Г. Й., українського – на 15-20 % [5, 6]. Це підтверджується науково-прикладними, а, можливо й фундаментальними, здобутками провідних міжнародних корпорацій. Так тижнева кількість патентів в корпорації «Siemens» – 154, «Sony Group Corporation» – 75; «Royal Philips Electronics» – 55. Річна кількість запатентованих винаходів у «Samsung Electronics» – до 6 тис. Щорічна кількість новаторських та раціоналізаторських пропозицій від працівників «Toyota Motor Corporation», очевидно, здобута через «гуртки якості», досягає 2 млн., і 85% з них обов'язково запроваджуються [7]. Це результат досконалої організаційної системи та мотиваційної політики перш за все.

Однак, в першу чергу, варто окреслити та конкретизувати філософську сутність категорії «мотивація». Саме слово має французьке походження і походить від кореневого слова «мотив» (французькою *motivus*): «спонукання до дії». Термін був введений в науку А. Шопенгауером на рубежі 19 і 20-го століть.

Хоча його філософське тлумачення і етимологія має більш давні витoki та латинський варіант – «movere», в значенні «приводити в рух чи штовхати». Анрі Файоль, який одним першим звернув увагу, що управлінська праця, внаслідок інформаційних перевантажень, виділилась в окремий вид людської діяльності, сформулював перелік основних адміністративних функцій – узагальнений функціонал керівників, до якого входить і функція «Мотивація».

Даний аспект управління в соціальних системах зацікавив багатьох теоретиків та практиків в галузі психології, соціології, менеджменту, економіки, організації праці та інших наукових сфер. Незважаючи на різноманіття і багатонаправленість проведених досліджень щодо мотивації персоналу, вказаний напрямок залишається актуальним та науково цікавим і затребуваним в практиці менеджменту. Звернемо увагу хоча б на такий казус: значне бюджетування мотиваційних заходів або навіть радикальне оновлення мотиваційної політики і системи, із ретельним обґрунтуванням, інколи, призводить до зворотного ефекту і демотивації працівників.

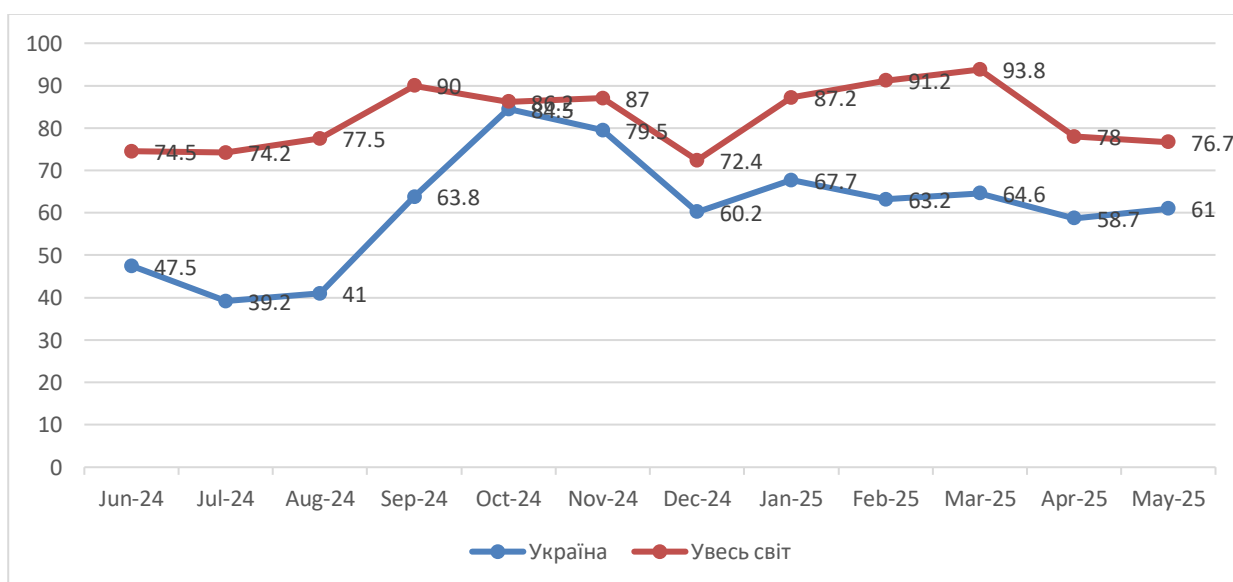


Рисунок 1.2 – Характеристика популярності теми «Мотивація» за запитами в Google (оцінка за 100 бальною шкалою)
Джерело: розроблено автором за динамікою відповідних запитів на платформі «Google Тренди»

Про популярність категорії «мотивація», а значить – і даного напрямку досліджень, свідчить динаміка запитів теми «Мотивація», визначена через бальну оцінку (за 100-бальною шкалою) на платформі (див. рис. 1.2). Як видно з рисунку тема, загалом, є затребуваною: майже всі бали вище середнього рівня. При чому, український дослідницький інтерес не поступається світовому тренду за даною тематикою.

Цікаво, що й саме визначення категорії «мотивація» характеризується неймовірно широким плюралізмом і багатоаспектністю; зокрема, з причин індивідуального розуміння її суті, широкого переліку мотиваційних методів впливу, різноманіття мотиваційних систем і їх структури. І все це залежить від конкретної галузі, умов господарювання та навіть цивілізаційного етапу розвитку людства. Окремі з них вказані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Приклади визначень категорії «мотивація»

Автор-науковець	Визначення (тлумачення) категорії «мотивація»
Бойко О. В. [8]	Мотивація – сукупність чинників, які обумовлюють певну поведінку людей. Мотивування праці – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання людини до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації
Урдзікова Я., Кісс Дж. [9]	Певний стан внутрішньої активації в особистості, який породжує ланцюгову реакцію, що базується на конкретних потребах та задоволенні. Причини бажаної поведінки – індивідуальні мотиви і, відповідні стимули та послідовна діяльність, спрямовані на досягнення бажаної мети.
Овсюк Н. В. [10]	Мотивація – це внутрішні бажання та цілі людини, які спонукають її діяти у визначеному напрямку, аби досягти поставленої мети
Хандоко, Т. Хані [11, 12]	Мотивація – це сценарій в особистості людини, який сприяє бажанню брати участь в певних діях для досягнення цілей
Мангкунегара А. А., Анвар Прабу [13, 12]	Мотивація – це стан або сила, яка спонукає людей досягати організаційних цілей своїх начальників
Кібанов А. Я. [14].	Довготривалий вплив на працівника з метою зміни щодо заданих параметрів структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цьому ґрунті трудового потенціалу

Якщо проаналізувати зміст визначень, наведених в таблиці 1.1, то загальним є наступний посил: мотивація – це усвідомлене спонукання діяти.

Як стверджують дослідники [9], мотивацію до праці можна досягти двома способами:

1. Самомотивацією – люди мотивують себе, шукаючи та виконуючи роботу, яка задовольняє їх, або вони думають, що це буде задовольняти їх.
2. Зусиллями та стимулюванням керівництва – через різні фінансові та не фінансові форми вони цілеспрямовано заохочують працівників до покращення трудової діяльності.

Базова схема мотивації представлена на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Базова схема мотивації
Джерело: складено автором на основі [15]

Одним із дискусійних моментів серед дослідників є погляд на суміжні категорії – «мотив» та «стимул». Одні наполягають на тому, що мотив – це внутрішня причина, яка психологічно спонукає до певної поведінки, а стимул –

то зовнішня причина для дій і досягнення конкретної мети [16]. Герасименко А. В. стверджує, що мотив може включати як зовнішню, так і внутрішню мотивації; стимул – це тільки зовнішні впливи [17]. Сметанюк О. А. і Дельгадо Г., опираючись на ідентифікацією психологами мотиву як матеріалізованої потреби, вважають, що мотив – це точка дотику між «стимулом» (зовнішнім) і потребами (внутрішнім) [18].

Ми розділяємо позицію Герасименко А., оскільки, дійсно, мотив може виникати:

а) через зовнішні стимули, як-то: пряма чи непряма матеріальна винагорода, кар'єрний ріст чи пониження, адміністративний вплив через розпорядчі документи або вказівки і т.п.);

б) через внутрішні морально-психологічні причини, якості та стани, як-то: страх, альтруїзм, емпатія, прагнення до самовираження, почуття обов'язку, бажання самореалізації, благородство або й негативні риси чи потяги, такі як надмірне бажання влади, необґрунтованого збагачення, через хитрощі тощо.

1.2 Базові теорії та широковживані і новітні методи мотивації

Незважаючи на те, що «Керівництво і влада» та «Мотивація» – це різні теми «Менеджменту», а по відношенню до комерційного персоналу, – сфери «Маркетингового менеджменту», але насправді вони є дуже пов'язані між собою в аспекті досягнення цілей мотивації (див. рис. 1.1). Керівництво, як процес, можливе лише за умови здобуття над людьми влади, що реалізується через логічний управлінський ланцюг (згідно рисунку 1.4).

На вістрі впливів (читай, мотивації) знаходяться методи: економічні; адміністративні; соціально-психологічні. В прикладному аспекті дослідження та класифікація конкретних способів мотивації дуже зручна саме в розрізі цих груп методів. Однак, треба розуміти, що «Мотивація» є базовою складовою «Організаційної поведінки», як виникла, як освітня та наукова сфера наприкінці 50-х років минулого століття. Це була реакція науково-освітньої спільноти на

критику і кризу бізнес-освіти. «Організаційна поведінка» стала активно досліджуватись на індивідуальному, командному та загальноорганізаційному рівнях. Її базовими орієнтирами є продуктивність праці та якість трудового життя, що значною мірою перекликається із «Мотивацією» як функцією менеджменту.

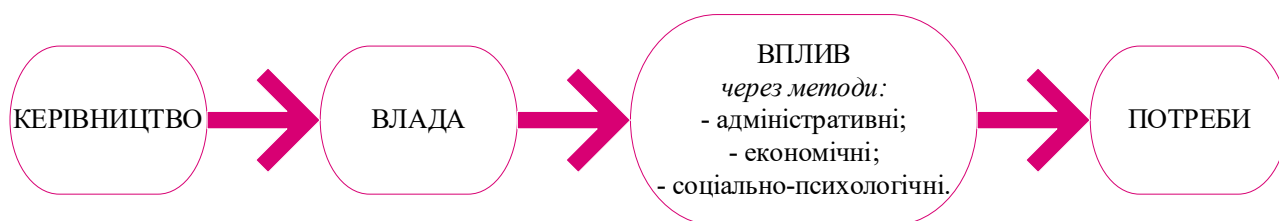


Рисунок 1.4 – Послідовність процесу керівництва персоналом: мотивація через здобуття влади

Джерело: розроблено автором

Можливо, саме актуальність і прикладна значущість окресленого кола проблем обумовили неймовірну цікавість з боку теоретиків до розробки різноманітних мотиваційних теорій. На сьогодні класифікаційно відомі три основні теорії мотивації: змістовні, процесійні і теорія підкріплення.

Змістовні теорії набули найбільшої популярності. Їх варіативність, як правило, представляє собою різночитання характерних для людини потреб, їх різну пріоритетність та практичні способи реалізації. Дрітон Силга робить висновок, що найбільш популярними і прикладними в сенсі практичного застосування є 4-и теорії змісту або змістовні теорії: Абрахама Маслоу, Клейтона Алдерфера, Девіда Макклелланда і Фредеріка Герцберга [19].

Часто теорії фрагментарно повторюють одна одну, але можуть містити і досить оригінальні та цікаві нюанси. Крім базової «піраміди потреб» Абрахама Маслоу, на нашу думку, досить практичними і важливими в HR-інгу є виявленні закономірності людської поведінки в рамках двофакторної теорії Фредеріка Герцберга. Він, зокрема, ввів поняття «нейтрального стану працівника» і розділив потреби на гігієнічні чинники (які, при їх неналежному рівні забезпечення, формують незадоволення; при належному – обумовлюють лише

«нейтральний стан»), та істинно мотивуючі фактори, які, по-суті, є підґрунтям стану, коли «на роботу – з радістю, а з роботи – з гордістю».

В результаті опрацювання різних наукових та навчальних джерел нами було виявлено, що автори досить вільно трактують теорію Ф. Герцберга: формують, під його іменем, власний перелік потреб або переміщують потреби із групи «мотивуючих факторів» в групу «гігієнічних чинників». Можливо, це й виправдано, оскільки людство цивілізаційно розвивається, а умови праці радикально змінюються. Наприклад, Абрахам Маслоу стверджував, що первинними є фізіологічні потреби та потреби безпеки; Елтон Мейо ж наполягав на тому, що сьогодні більш актуальними стають соціальні потреби. Тому, в розрізі методологічного підходу Фредеріка Герцберга, вважаємо, що «базовими» гігієнічними чинниками є: оплата праці, умови праці, безпека. По справжньому ж мотивують потреби належності до файних команд, участі у цікавих проектах, визнання і самореалізація.

Звертаємо увагу, що конкурентна заробітна плата лише знімає незадоволеність і є базою, але не основним мотиватором. За математичною аналогією – це «необхідна, але недостатня умова». Більше того, в «Менеджменті» досліджено, що людина звикає до будь-якого рівня оплати праці за 2-3 місяці, та, інколи, навіть існує проблема перемотивації заробітної платою, коли вона суттєво вища за прийнятий рівень в галузі та регіоні: тоді має місце надмірний страх втратити посаду, потяг до формування ворогуючих коаліцій і експансію на таке підприємство рідних чи друзів.

Теорія підкріплення є менш відомою і мало описана навіть в українській навчальній літературі. Вона ґрунтується на «законі ефекту». Відповідно до нього, індивіди прагнуть до повторення позитивно підкріпленої поведінки і, навпаки, уникають знову демонструвати непідкріплювані дії. «Підкріплення / Непідкріплення» – це, по-суті, реалізація влади заснованої на штрафах чи винагородах різними способами [20, 21].

Еволюція концепції мотивації, її генеза найбільш комплексно, на нашу думку, досліджені українською вченою Оленою Мачтаковою [22, 23].

Узагальнений перелік теорій мотивації та їх характеристика наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Найбільш відомі теорії мотивації і їх загальна характеристика

№ з/п	Назва теорій, автори (розробники) та узагальнена характеристика
<i>Процесійні (процесуальні) теорії мотивації:</i> в основі даних теорій – орієнтація людей на процес, конкретні ситуації; міркування працівників в розрізі «очікування – реальність»; сприйняття та розуміння працівниками дійсності:	
1	Класична теорія мотивації, теорія наукового менеджменту (Фредерік Вінслоу Тейлор)
2	Теорія людських відносин (Елтон Мейо)
3	Теорія очікувань (Девід Надлер, Едвард Лоулер)
4	Теорія сподівань (очікувань) (Віктор Врум)
5	Модель Портера- Лоулера (Лайман Портер, Едвард Лоулер)
6	Теорія справедливості (Джон Адамс)
7	Теорія постановки цілей (Едвін Локк)
8	Теорія X, Y, Z (Дуглас Мак-Грегор, Вільям Оучі)
<i>Змістовні теорії мотивації (теорії потреб):</i> в основі даних теорій – виявлення (ідентифікація) людських потреб та їх логічна класифікація:	
1	Теорія потреб (Абрахам Маслоу, Генрі Мюррей)
2	Теорія набутих потреб (Девід Мак-Клелланд)
3	Теорія ERG (Клейтон Альдерфер)
4	Теорія характеристик праці (Річард Хакман, Грег Олдхем)
5	Двофакторна теорія мотивації (Фредерік Герцберг)
<i>Теорія підкріплення (закон ефекту):</i> в основі даних теорій – науковий моніторинг та контроль за поведінкою із застосуванням методів позитивної підтримки чи негативної реакції:	
1	Теорія підкріплення (Беррес Скіннер)
2	Закон ефекту (Едвард Лі Торндайк)

Джерело: узагальнено автором

Зауважимо, що сучасні дослідники не тільки досить вільно модифікують та висвітлюють класичні теорії мотивації, а й по-різному їх класифікують. Так, Маклаков С. М. відносить двофакторну теорію мотивації Ф. Герцберга до процесійних [24], а, Дрітон Силга [19] – до змістовних, що, на нашу думку, є більш логічним.

Досить часто дослідники проблем мотивації персоналу виокремлюють та класифікують моделі мотивації по-країново: наприклад, японська, американська, французька, британська, німецька, голландська, шведська модель тощо. Дійсно, кожна країна має свій національний стереотип, культуру, рівень державного дирижизму, законодавчі основи трудового права, історію розвитку бізнесу тощо. Однак, сьогодні, внаслідок глобалізації, радикального розвитку комунікацій, використання можливостей штучного інтелекту (ШІ), має місце досить швидке розповсюдження передового країнового досвіду в самих різних аспектах людського життя, в тому числі, щодо застосування продвинутих моделей та методик мотивації. Деякі кейси є досить бажаними для застосування українським бізнесом.

Наприклад, німці культивують самі різноманітні форми страхування і соціальні програми. Шведський бізнес акцентується на соціальній справедливості і рівності особистих доходів. У Великобританії прогресивні підприємці тяжіють до партисипативного управління. В Нідерландах популярні пільги і компенсації: наприклад, якщо співробітник знаходиться на лікарняному більше трьох місяців, то йому надається ще й додатковий день до оплачуваної відпустки. Французи дуже критичні щодо понаднормової роботи, а їх робочий тиждень на 5-ть годин менший, ніж в більшості європейських країн. Порівняння японської і американської моделей мотивації наведені на рисунку 1.5.

Викликають захоплення спеціальні мотиваційні механізми до інтенсивного підвищення кваліфікації персоналу підприємств. Для прикладу, у Швеції витрати на перекваліфікацію робітників в державному бюджеті вищі, ніж витрати на допомогу по безробіттю; зайнятість підтримується більшою мірою через перекваліфікацію робітників, ніж через підтримку чисельності робочих місць.

Крім того в розвинених країнах практикується зобов'язання підприємств виділяти чіткий відсоток від фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації персоналу [1].



Рисунок 1.5 – Порівняння американської та японської моделей мотивації [25]

Класичні та широкоживані форми матеріального і нематеріального стимулювання узагальнені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Форми матеріального та нематеріального стимулювання

Матеріальне стимулювання		Нематеріальна мотивація
Пряма економічна мотивація	Непряма економічна мотивація	
– ЗП; – стажевий коефіцієнт; – преміювання; – надання продукції підприємства за пільговими цінами; – матеріальна допомога; – участь у прибутках; – надання частки бізнесу; – дивіденди.	Соцпакет, в тому числі: – медичне страхування; – оплата або організація харчування; – програми з охорони праці; – спецодяг / уніформа; – організація навчання; – оплата абонементів у фітнес-центри, сауни, басейни тощо.	– система адаптації персоналу; – зручний режим роботи; – система кар'єрного просування; – різні форми залучення персоналу неекономічного характеру; – вітання з особистим святом; – «дошка пошани»; – стратегія залучення чи кооптації; – схвалення і визнання; – імідж фірми

Джерело: узагальнено автором

В умовах загострення боротьби за кадри актуалізуються методи залучення кращих професіоналів, їх втримання та виховання із них патріотів компанії. Одним із визнаних інструментів є індивідуальний соціальний пакет. Традиційні складові соцпакету представлені на рисунку 1.6.

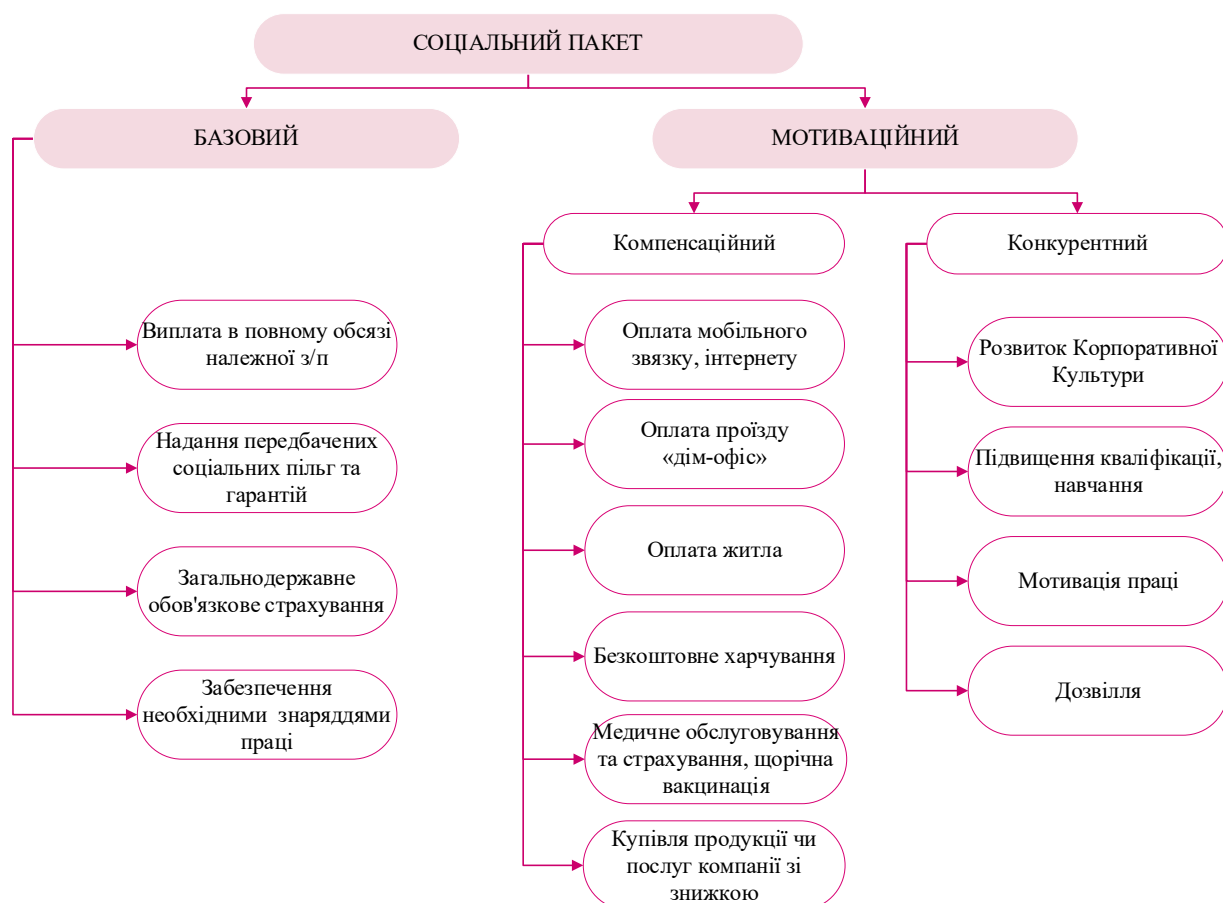


Рисунок 1.6 – Структура та можливі складові соціального пакету
Джерело: узагальнено автором

Генезис і сенси «соціального пакету», його стратегічне спрямування щодо управління персоналом характеризуються певною періодизацією. Набір структурних складових постійно оновлюється і розширюється. У 1970-х рр. була розроблена і запроваджена в компаніях система «Кафетерій»: через індивідуальне оцінювання для кожного співробітника встановлювалася певна сума балів щодо певних видів благ і самостійно визначалася їх сукупність. У 1980-х р.р. домінувало сімейне спрямування соціального пакету: наприклад, підтримка здоров'я не лише працівників, але й їх членів їх сімей; в 1990-х р.р. – основна орієнтація була на зручне місце роботи: широкий перелік послуг на

робочому місці, організація харчування, надання різних видів страхування – медичного, банківського тощо; у XX столітті діє система довічного супроводу як найбільш ефективний метод заохочення та збереження працівників: зокрема, встановлюється фіксована сума для задоволення потреб кожного, зважаючи на період його життя [26].

Ще, новітні нещодавно, мотиваційні підходи, – грейдування та встановлення KPI (від англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), – сьогодні є звичними в практиці державного управління та бізнесу, в тому числі і вінницького підприємництва.

Грейдингова система оплати (аналог радянських тарифних сіток) враховує не лише досягнуті результати праці, але й кваліфікацію, досвід, дисципліну конкретного працівника [27].



Рисунок 1.7 – Основні функції запровадження КРІ
Джерело: розроблено автором на основі [28]

КРІ, по-суті, – є метрики для оцінки результатів роботи співробітника, підрозділу чи організації в цілому. Вони покликані: 1) підвищувати мотивацію

(оскільки є орієнтиром для бонусної системи); 2) об'єктивно оцінювати ефективність (при грамотному їх встановленні); 3) виявляти слабкі місця та оптимізувати бізнес-процес (що можливо на основі ретельного моніторингу досягнення KPI); 4) забезпечувати прозорість управління та системи мотивації.

Система KPI має бути налаштована на досягнення стратегічних цілей та виконання тактичних задач. Основні функції цих мотиваторів вказані на рисунку 1.7.

Все більш популярними сьогодні стають гнучкі системи оплати праці, які, з однієї сторони, підтверджують статусність працівника, виходячи із здобутої ним категорії (розряду) чи посади, але не дають «почивати на лаврах», оскільки орієнтовані на розподіл «зарплатного пирога», для формування якого треба щомісяця приклади зусилля та виконувати плани. Для мотивації комерційного персоналу, особливо збутовиків, на нашу думку, ця система підходить якнайліпше.

Окремо варто зупинитися на кар'єрному зростанні як особливому способі мотивації, так як саме через службовий ріст реалізуються основні «гігієнічні чинники» та «мотивуючі фактори» (за моделлю Ф. Герцберга): краще фінансове забезпечення, умови праці, визнання, самореалізація, амбіційність цілей, проектів та задач. Більш креативна HR-політика може включати не лише традиційне вертикальне, але й діагональне чи горизонтальне кар'єрне просування. Відома компанія з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання «HURMA» характеризує вказані типи наступним чином (див. таблицю 1.4) [29].

Їхня візія наступна: вертикальне зростання – рух вгору по кар'єрі в межах однієї компанії; горизонтальне зростання – перехід на кращі умови в іншу компанію або розширення функціоналу в межах займаної посади; діагональне зростання – перехід до іншої фірми на вищу посаду. Ми ж ведемо мову про збереження персоналу на фірмі і реалізацію вказаних типів кар'єрограми в межах «рідної» компанії. Наприклад, діагональне зростання можливе і на тій самій фірмі, якщо це відповідає потенціалу конкретного працівника: його освіти, нахилам,

досвіду, інтересам тощо. Такий тип розвитку власної кар'єри, між іншим, дозволяє уникнути деградації тих компетентностей, які мало задіяні працівником внаслідок щоденної однотипної функціональної рутини, і не допустити зниження його загального потенціалу.

Таблиця 1.4 – Основні типи особистих кар'єрограм, їх переваги та недоліки

Тип кар'єрного зростання	Переваги	Недоліки
Вертикальний	Зростання зарплати. Відчуття досягнення. Зміцнення професійного статусу.	Більша відповідальність. Напружений графік; можливо, ненормований робочий день.
Діагональний	Швидке зростання. Підвищення зарплати. Новий досвід.	Складність адаптації до нового колективу. Ризик недостатньої компетенції для нової посади.
Горизонтальний	Можливість заробляти більше без необхідності керувати. Глибше занурення в улюблену сферу.	Відсутність формального підвищення. Можливість відчувати застій, якщо амбіції спрямовані на керівні посади.

Джерело: складено автором на основі [29]

Крім основних, вказаних вище, існують і інші типи службового просування, які доцільно враховувати в HR-гу компанії, зокрема, в арсеналі мотиваційних підходів. Серед них можна вказати наступні: кросфункціональний тип кар'єри; кар'єрне зростання в корпорації; творча кар'єра; підприємницький тип кар'єри [30]. Паржицький В., Савенко О. по-своєму класифікують та розширюють види кар'єрного росту: внутрішньоорганізаційне; зростання в різних організаціях; спеціалізоване; неспеціалізоване; приховане; ступінчате. Оригінальним для нас представляється приховане кар'єрне зростання, коли працівника виділяють (чим і мотивують), запрошуючи його на недоступні для загалу формальні і неформальні наради, зустрічі, надаючи глибший доступ до інформації, доручаючи ексклюзивні завдання, допускаючи більш відверте спілкування [31].

Серед порівняно новітніх організаційних підходів, які, на нашу думку, включають і мотивуючий аспект, можна вказати філософію «Кайдзен». Вона, зокрема, отримала розвиток у методології управління проектами «Agile» і була конкретизована у фреймворкові управління «Scrum».

По-суті, ці методологічні підходи реалізують базовий принцип ISO – «безперервне покращення»; сутність – що, навіть найменше, можна зробити прямо зараз, щоб поліпшити процес і результат. Проект розбивається на логічні етапи – спринти. Вкінці кожного спринту обов’язково здійснюється аналізування – «ретроспектива»: що зроблено, що можна вже представити клієнтам, що можна поліпшити у наступному спринті. Таке аналізування здійснюється в атмосфері повної відкритості, щирості, довіри, емоційної зрілості і, по-суті, безієрархічності. Такий підхід, вочевидь, чітко реалізує всі основні теорії мотивації.

Таблиця 1.5 – Рекомендовані мотиваційні підходи для комерційного персоналу (працівників відділі продажу)

Підходи	Опис
1	2
Здорова конкуренція	Створення здорової конкуренції серед менеджерів з продажу є стимулом до вищої результативності. Наприклад, можна організувати конкурс із бонусами за найкращі показники продажу за певний термін.
Невеликі цілі	Замість постановки місячних завдань та планових показників (наприклад, продати певну кількість одиниць товару), ліпше встановлювати щотижневі або навіть щоденні завдання. Це сприяє більш якісному і виваженому плануванню особистої роботи і нівелює відчуття перевантаження (за принципом «мамонти їдять кусочками»). Щоденні досягнення (нехай навіть і невеликі) сприяють виробленню дофаміну (гормону задоволення), що спрацьовує як внутрішня підсвідомо мотивація. Для постійного підтримання такого біохімічного ефекту, важливо встановлювати нові цілі до досягнення попередніх.
Зворотний зв’язок	Визнання – один із базових мотиваторів для нових звершень та здобутків. Приклади «зворотного зв’язку» як мотиватора: – починайте кожну нараду з короткого визнання досягнень команди; – публічно дякуйте працівникам за їхні зусилля. – організуйте неформальні зустрічі «тет-а-тет» для обговорення результатів та складання плану дій.

Продовження таблиці 1.5

1	2
Щирий менеджмент	Щирість і доступність менеджменту створює атмосферу довіри між командою та керівниками. Обговорення реальних проблем і досягнутих показників допомагає колективу краще розуміти ситуацію і пропонувати свої рішення.
Справжні цифри	Оперативний аналіз результатів і надання чіткої інформації про досягнення стимулюють працівників бачити свої реальні досягнення і прагнути до кращих результатів.
Інтерактив та гейміфікація	Використання систем нагород та Організація змагань між працівниками відділу в ігровому форматі. Система винагород має ґрунтуватися на отриманих балах за здобутки. Це підтримує проактивність персоналу та інтерес до роботи.
Персоналізований підхід	Кожен працівник має власні вподобання, потреби та інтереси, тому важливо і доцільно знаходити індивідуальні підходи до мотивації.
Грошовий бонус	Це один із найпотужніших інструментів мотивації. Прості і логічні схеми бонусування за досягнення встановлених планових показників чи KPI працюють безвідмовно.

Джерело: складено автором на основі [32]

Реалізуючи методологію «Scrum», її прибічники акцентують увагу не лише на результативності роботи, але й на досягненні працівниками відчуття щастя (яке, між іншим, моніториться і вимірюється). Для прикладу, компанія «Zappos» взагалі розглядає «щастя» як основу корпоративної культури [33]. В цьому відношенні зауважимо, група авторів [34] стверджує, що Фредерік Герцберг також досліджував чинники відчуття «щастя» працівниками і виявив: люди можуть бути щасливі від того, що вони роблять, і нещасними – від того, як до них ставляться.

Актуальний сьогодні тренд до інтелектуалізації праці в мотиваційному плані може каталізуватися як класичними підходами, які, зокрема, були узагальнені Островською Г. Й. [6], так і новітніми: в тому числі організаційною методологією «Scrum».

Орієнтуючись на тему кваліфікаційної роботи, вкажемо основні мотиватори для торгових команд, як основної складової комерційного персоналу (див. табл. 1.5). Варто враховувати, що продажі – це напружена, динамічна, різнопланова та доволі стресова робота, яка вимагає стійкої мотивації і внутрішнього натхнення.

1.3 Сучасні вектори розвитку мотиваційної політики та особливості мотивації в умовах воєнного стану

Основні світові мотиваційні тренди є відображенням цивілізаційного поступу в плані еволюції міжособистісних відносин, активної диджиталізації, мудрого державотворення. Крім того, вони є наслідком нетривіальних впливів глобальних факторів сучасного зовнішнього середовища. Виокремимо три основні (див. рис. 1.8):

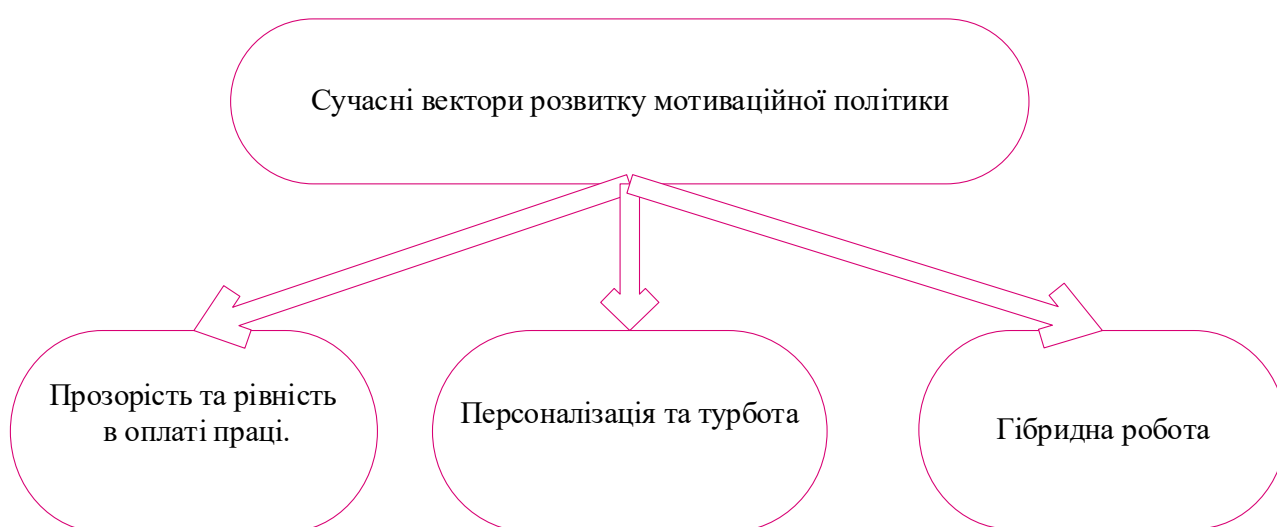


Рисунок 1.8 – Сучасні вектори розвитку мотиваційної політики
Джерело: складено автором на основі [35, 36]

1) Прозорість та рівність в оплаті праці.

Один із ключових світових трендів, що досить потужно набрав обертів в 2025 році, – це «зарплатна рівність». Ця концепція полягає в тому, що співробітники, які виконують однакові операції, мають отримувати ідентичну оплату. В той же час, будь-які відмінності у величині заробітної плати для людей однакових професій мають чітко і відкрито пояснюватися та обґрунтовуватися, наприклад, операційною відмінністю, рівнем кваліфікації чи продуктивністю роботи конкретних працівників або відсотком браку. Посилення даного тренду в наші часи у світових масштабах обумовлено певними каталізаторами. Основні з них це: глобальна цифровізація, що забезпечує ширший доступ та обмін

інформацією між колегами організації або й в регіональному масштабі чи галузевому розрізі, оскільки зросла популярність платформ та соціальних мереж з інформацією про заробітну плату (Indeed, Glassdoor, та PayScale). А також відчутним є такий фактор як зміна поколінь, які більш орієнтовані на почуття справедливості, прозорості, та які уже інтелектуально зросли щодо розуміння мотиваційних механізмів, напрацьованих теорій та методик. Неврахування таких трендів призводить до порушення процесійних теорій мотивації, особливо теорії справедливості.

Актуальним дане питання, яке зародилось ще в середині 20-го століття та уже вийшло на глобальний рівень, першопочатково постало через збереження гендерних розривів у заробітних платах. До прикладу, у країнах ЄС чоловіки мають оплату праці на 13% більше, ніж жінки, за виконання аналогічних робочих операцій. Схожа ситуація спостерігається і в США: в середньому жінки заробляють на 16 % менше за чоловіків. А у жінок, які відносяться до національних меншин, такі розриви ще більші.

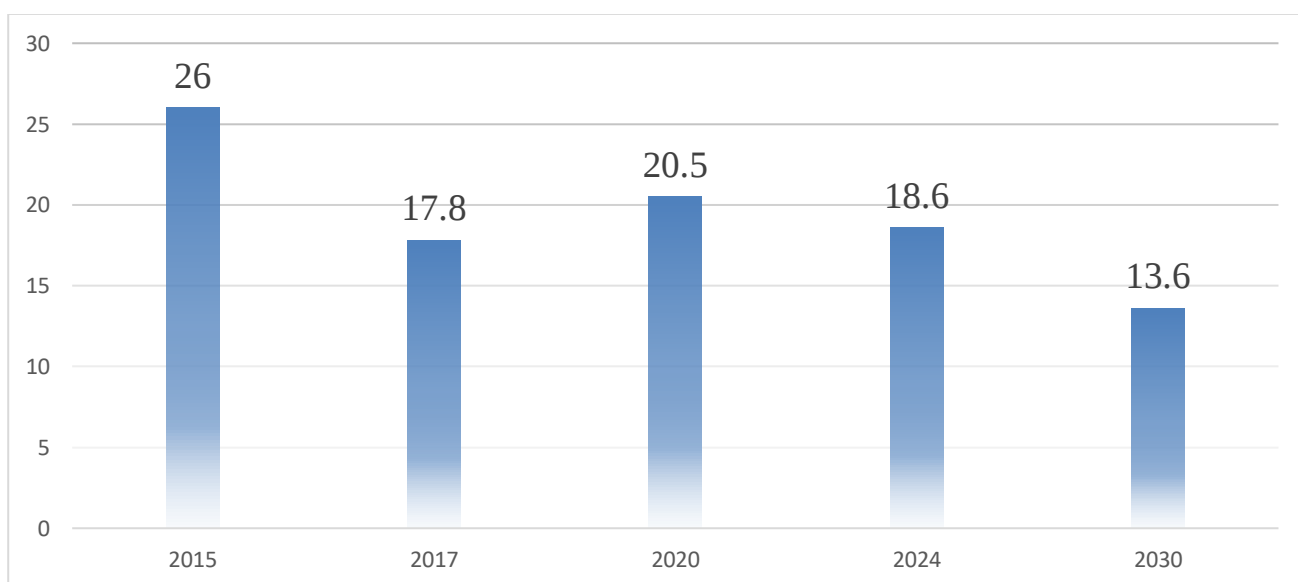


Рисунок 1.9 – Динаміка фактичного та запланованого гендерного розриву в оплаті праці в Україні, % [37]

За аналітикою міністерства економіки в Україні гендерний розрив в оплаті праці фіксується на позначці 18,6% з 2021 року. Для порівняння, у 2015 році в

Україні дельта між зарплатами чоловіків та жінок схожих професій становила 26% (див. рис.1.9). Простіше кажучи, жінки вимушені працювати більше, якщо бажають зрівнятись у доходах з чоловіками. Якщо перевести це у стажевий вимір, то мова йде про, в середньому за життя, додаткових 6,5 років праці.

Для нівелювання гендерного розриву щодо зарплатного аспекту Уряд України 15 вересня 2023 року ухвалив Національну стратегію його подолання на період до 2030 року. При цьому був розроблений та затверджений чіткий операційний план заходів на початковий період: на 2023-2025 роки. Головна мета вказаної стратегії: до 2030 року забезпечити зменшення гендерного розриву в заробітній платі з 18.6% до 13,6% [37].

На законодавчому рівні і Європейський Союз, і деякі адміністративно-територіальні одиниці США – штати та мегаполіси: наприклад, Нью-Йорк, Каліфорнія і Вашингтон, – запроваджують ряд законів, які зобов'язують компанії до прозорості щодо інформації про заробітну винагороду працівників ще на етапі співбесіди із кандидатами на вакансії. До прикладу, станом на зараз в країнах ЄС проходить масштабна підготовка до запровадження «Директиви ЄС про прозорість оплати праці», яка запрацює з червня 2026 року. Це базовий та глибинний законодавчий акт, із регламентуючими вимогами до роботодавців, що мають не менше 100 співробітників, не лише висвітлювати гендерні відмінності в оплаті праці, але розробляти та реалізовувати заходи для нівелювання такого розриву [38]. Аналогічного стратегічного вектору притримується Японія, яка ще з 2023 року вимагає у великих корпорацій звіти про гендерний розрив в оплаті праці. В свою чергу австралійський уряд у 2024 році запровадив закон, який заборонив таємницю оплати праці, та здійснює оприлюднення інформації з даними про гендерний розрив для тих приватних підприємств, в яких налічується більше 100 співробітників [39].

Враховуючи світові тенденції, українські провідні HR-фахівці на національних форумах та тематичних зустрічах протягом останніх років також акцентують увагу представників бізнесу на даному питанні. Незважаючи на складність очевидних радикальних трансформацій, говориться також і про

переваги таких компаній, які першими запровадять зміни щодо прозорості оплати праці. Прозорість – це новий мотиваційний акцент («фішка»), по суті, заснований на процесійних теоріях мотивації, який стає не тільки конкурентною перевагою бізнесу, а й суттєво впливає на продуктивність кожного співробітника і, відповідно, ефективність бізнесу в цілому.

2) Персоналізація та турбота

Даний мотиваційний вектор ґрунтується на індивідуалізації, терпимості і толерантності. В умовах сьогодення, підвищеного морального напруження, стресових ситуацій та невизначеності все частіше розповсюджується тренд, коли люди надають перевагу та проявляють бажання працювати в компаніях, в яких про них будуть піклуватися, незважаючи на їх екзистенційні особливості. За даними звіту, що підготувала американська компанія Automatic Data Processing (ADP – займається процесами розрахунку заробітних плат на міжнародному рівні та кадровим адмініструванням на умовах аутсорсингу), 92% працівників відчують більшу залученість, якщо компанія турбується про їхній добробут [40].

У цьому відношенні зауважимо, що все частіше на форумах та у профільних виданнях, що дотичні до мотиваційних аспектів, можна зустріти вислів про «інклюзивну культуру» в компанії – середовище, де визнають і підтримують кожного члена колективу, незалежно від статі, віку, раси, сексуальної та гендерної ідентичності, віросповідання чи іншої особистісної ознаки [41].

Перевага таких радикально гуманістичних організацій – це свобода, яка обумовлює підвищену конкурентоздатність через сміливість, гнучкість і стійкість як окремих людей, так і компаній в цілому. Такі фірми – це територія натхнення і креативності. Люди в таких організаціях прагнуть виконувати свій функціонал якнайкраще. Кожна радикально гуманна компанія візійно автентична. Але їх об'єднує спільний пріоритет – увага до кожного працівника. Як правило, такі фірми тяжіють до поліпшуючих і радикальних інновацій, новаторства, постійного і системного раціоналізаторства. Крім того, така мотиваційна політика є підґрунтям для широкої реалізації концепції «талант-

менеджменту», де унікальних професіоналів не лише вирощують, легко роблять патріотами компанії і утримують в своєму складі, але й легше і активніше залучають талановитих профі ззовні.

3) Гібридна робота.

Часи пандемії Ковіду-19 радикально змінили підходи до формату і графіків роботи та змусили ТОП-менеджерів компаній переглянути внутрішні правила щодо організації робочого процесу. Як реакція на пандемію виникла «гібридна культура праці» – модель організації праці, яка поєднує між собою віддалену роботу з дому з роботою в офісі. Згідно зі звітом щодо Work Trend Index, який вимірювався компанією Microsoft для 31 000 осіб у 31 країні у 2022 році, 51% працівників, що працювали у гібридному режимі, планували повністю перейти на віддалений формат роботи уже в 2023 році [42]. Це говорить про те, що гнучкий графік роботи чи віддалена (дистанційна) робота, які є сутністю гібридної організації праці, все більше актуалізуються для працівників в сучасних умовах.

Таблиця 1.6 – Характеристика основних моделей гібридної роботи

Назва моделі	Характерні ознаки
Гнучка	Самостійне становлення оптимального графіку роботи в офісі та віддалено безпосередньо працівниками
Фіксована	Компанія встановлює чіткий графік роботи віддалено та в офісі для всіх співробітників
Переважаюча робота в офісі	Робота в офісі по часу переважає над віддаленою роботою
Переважаюча робота віддалена	Співробітники працюють дистанційно, але періодично відвідують офіс

Джерело: складено автором на основі [43]

Проте, варто зауважити, що гібридний формат роботи не є універсальним рішенням для усіх компаній без виключення. З часом виникли різні моделі гібридної форми, що обумовлено специфікою бізнесів і необхідністю підлаштовуватися під конкретні ринкові умови і галузеві процеси. Можна

виокремити чотири основні моделі гібридної роботи, що представлені в таблиці 1.6 [43].

Вибір моделі має враховувати різноманітні фактори: особливості роботи, цінності і корпоративну культуру організації, технологічний рівень компанії, індивідуальні потреби та об'єктивні життєві обставини конкретних співробітників. При цьому слід враховувати, що кожна модель гібридного формату роботи має свої переваги та недоліки (див. таблицю 1.7).

Таблиця 1.7 – Основні переваги та недоліки гібридної форми праці

	<i>для працівників</i>	<i>для роботодавців</i>
переваги	– забезпечення розумного балансу і дотримання бажаного паритету між роботою та особистим життям; – зменшення часу і вартості на проїзд до місця роботи; – можливість більше працювати у комфортному домашньому середовищі; – більша незалежність, автономія і відповідальність за власний робочий процес.	– менші витрати на утримання офісу; – кращі можливості для рекрутингу; доступ до ширшого кола талантів, через зняття географічних обмежень; – можливе підвищення продуктивності праці, якості трудового життя і задоволеності (відчуття щастя) співробітників; – кращі можливості для масштабування бізнесу.
виклики	<u>Психологічні:</u> – можлива депресія від домашньої ізоляції; – прискорене професійне вигорання через розмивання меж між особистим життям і роботою; – складність адаптації до нових форм комунікації, взаємодії, електронного документообігу та робочих процесів.	<u>Технічні:</u> – можливі проблеми із надійністю та безпечністю функціонування ІТ-інфраструктури; – складнощі із вирішенням вище вказаних технічних проблем; – ускладнення забезпечення конфіденційності даних компанії. <u>Управління командою:</u> – проблеми координації роботи через географічну віддаленість працівників; – складнощі щодо справедливого розподілу завдань, ресурсів і, відповідно, можливостей; – підтримка мотивації працівників поза офісом та їх продуктивності

Джерело: складено автором на основі [43]

Як показав практичний досвід і той шлях, що пройшов сучасний бізнес, адаптуючись під непрості реалії, організувати ефективну та гармонійну роботу

віддаленої команди досить складно. В компаніях, що мали досить слабкий менеджмент, налагодити роботу дистанційно часто було дуже важко або неможливо через банальні організаційні проблеми, як то: організація робочого місця (як правило, комп'ютеризованого), уміння планувати, контролювати та координувати «дистанційних» працівників. Проте, з часом, український бізнес зумів здійснити реінжиніринг бізнес-процесів та напрацював методи та підходи, що допомагають згуртовувати колектив та підвищувати ефективність і результативність бізнесу у дистанційній диджиталізованій парадигмі. А саме через:

- формування модифікованих цінностей та цілей компанії;
- вироблення і організацію логічного і зрозумілого робочого графіку;
- використання різних видів зв'язку (Meet, Slack, Zoom, Telegram тощо);
- вибір і запровадження автоматизованого робочого інструментарію та CRM-систем (Microsoft Teams, Trello, Asana);
- визнання необхідності мікроменеджменту і володіння його підходами;
- спільний відпочинок та дозвілля.

Крім виокремлених вище сучасних векторів розвитку мотиваційної політики все більш популярною, в практичному аспекті, стає теорія партисипативного управління, яка ґрунтується на участі працівників у доходах, збитках та бюджетуванні, на їх участі у власності і прибутках, на залученні підлеглих до управління (зокрема, через стратегію залучення та кооптації) [44]. Вказані форми взаємодії між власниками і працівниками обумовлюють і забезпечують ряд переваг, в тому числі в мотиваційному сенсі, як-то: виховання почуття самосвідомості, обов'язку та відповідальності; мотивація до саморозвитку, новаторства та креативності; поліпшення бізнес-культури і підвищення ефективності праці тощо [45].

Досліджуючи сучасні мотиваційні аспекти, не можна обійти особливості мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану.

Перш за все, зауважимо, що Верховною Радою був прийнятий Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який, на нашу думку, погіршив права найнятих працівників, що, очевидно, є обґрунтованим, зважаючи на теперішній стан економіки України та необхідність оперативного реагування на сучасні виклики і загрози. Для прикладу: тривалість робочого часу на тиждень, за старим Кодексом законів про працю України становила 40 год, за новим законом – дозволяється збільшувати до 60 год; звільнення під час відпустки раніше не допускалось, зараз – можливе; за новим законом роботодавець, за певних умов, не несе відповідальності за недотримання строків оплати праці тощо [46].

В теперішніх умовах дослідники проблем мотивації рекомендують звернути увагу на такі напрямки удосконалення мотиваційних програм: безпека життєдіяльності та охорона праці; психологічна підтримка та коучінг; оцінка результатів; матеріальна підтримка; KPI, планування; комунікації, навчання персоналу / перекваліфікація. Як бачимо, напрямки орієнтовані на базові та вищі класичні потреби персоналу. Так, для підвищення безпеки, пропонується: підготувати бомбосховища; проводити інструктажі щодо поведінки під час «тривоги»; консультувати працівників щодо їх прав. Для поліпшення психологічного стану, на думку авторів, слід: моніторити настрої та стан працівників; займатись волонтерством і залучати до цього персонал; посилити роботу над цінностями і переконаннями; згуртовувати колектив різними методами та способами. Також рекомендується переглянути систему оцінки персоналу і підходи до встановлення KPI та не встановлювати жорсткі дедлайни, зважаючи на нові передумови. Зрозуміло, що постраждалим від війни співробітникам має надаватися посиljena матеріальна допомога [46].

Інша команда дослідників [47] стверджують, що сьогодні основний фокус уваги в управлінні персоналом змістився на «безпеку та здоров'я людей» і на забезпечення «стабільності». Автори досить детально, із використанням кейсового підходу, висвітлили дистанційну форму кадрового менеджменту і

онлайніві форми управління персоналом, що відповідає одному із сучасних векторів мотиваційної політики, які висвітлені вище.

Окрім вказаних актуальних напрямків мотиваційних програм дослідники [48] рекомендують дотримуватись інформаційної гігієни і захищати співробітників, по мірі можливостей, від негативної та непідтвердженої інформації, що, безумовно, є суттєвим психологічним мотиватором. Тобто, як ми розуміємо, пропонується слідкувати за якістю зовнішньої інформації і внутрішніми неформальними каналами комунікацій, що є важливим елементом розвинутої і координованої неформальної культури та має певний потенціал мотиваційних впливів.

Схожі поради, заходи, рекомендації запропоновані учасниками тематичної конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки», що відбулася 14-15 листопада 2024 р. у м. Хмельницькому [49].

Таким чином, навіть в непростих умовах воєнного стану, мотивація повинна бути економічно ефективною, забезпечувати конкурентний рівень продуктивності праці і якості трудового життя, але, завдяки виваженій пріоритетності мотиваційних цілей та задач, дана функція менеджменту зараз має бути більш гнучкою і організаційно досконалою та раціональною.

Отже, мотивація – є базовою адміністративною функцією. Незважаючи на широту та глибину досліджень даного аспекту управління, інтерес теоретиків і практиків до нього залишається досить стійким. При чому, український дослідницький інтерес не поступається світовому тренду за даною тематикою.

Сам термін «мотивація» має латинське походження, але, в науковому плані, був започаткований німецьким філософом Артуром Шопенагуером. Якщо проаналізувати зміст визначень різних науковців, то загальним є наступний посил: мотивація – це усвідомлене спонукання діяти, це рушійні сили, які спонукують людину до виконання конкретних дій певним способом. В менеджменті – це адміністративна функція, спрямована на формування в індивідуумів стимулів до праці.

В теперішньому HR-інгу слід зважати на зміну пріоритетності мотиваційних цілей і, відповідно, актуальних задач. Наприклад, нова ринкова ситуація характеризується посиленням боротьби не лише за споживача, але й за кандидатів на вакансії. Ще один, порівняно новий, суттєвий фактор процесу та системи мотивування персоналу – це необхідність підвищення рівня інтелектуалізації праці, пов'язаний із формуванням інтелектуального потенціалу підприємств та організацій.

На сьогодні класифікаційно відомі три основні теорії мотивації: змістовні, процесійні і теорія підкріплення. Їх практична реалізація здійснюється через широкий арсенал економічних, адміністративних та психологічних методів менеджменту і втілена у формах прямої економічної, непрямой економічної і нематеріальної мотивації. Популярними і широкоживаними стають ще нещодавно новітні мотиваційні підходи: грейдування, KPI, соціальний пакет, гнучкі системи оплати праці, нетривіальні форми кар'єрного зростання та ін.

Серед сучасних векторів розвитку мотиваційної політики варто виокремити: прозорість та рівність в оплаті праці; персоналізацію та турботу; гібридні форми організації режиму праці. Кожен із названих векторів має своє підґрунтя і тактичні способи реалізації. Певну популярність здобуває і партисипативне управління, яке ґрунтується на стратегіях залучення та кооптації.

В умовах воєнного стану дослідники рекомендують акцентувати увагу на таких складових мотиваційних програм: безпека життєдіяльності та охорона праці; психологічна підтримка та коучінг; оцінка результатів; матеріальна підтримка; KPI; планування; комунікації; навчання персоналу / перекваліфікація. Основний фокус в управлінні персоналом рекомендується спрямувати на «безпеку та здоров'я людей» і на забезпечення «стабільності».

Для мотивації саме комерційного персоналу рекомендуються такі підходи: здорова конкуренція (ліпше – у вигляді гейміфікації); короткострокові планові цілі; зворотний зв'язок; відкритий (прозорий, щирий) менеджмент; прийняття рішень на основі оперативної числової інформації та фактів; виважені системи бонусування; персоналізований підхід.

2 АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕКОРБЕТОН»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності та стану базового підприємства

Об'єктом дослідження даної роботи є виробничо-торгівельне підприємство «Декорбетон» у м. Вінниця, основним видом діяльності якого є виготовлення виробів із бетону [50].

Як висвітлено в таблиці 2.1, дата реєстрації товариства – 07.02.2008 року. Проте компанію було засновано ще у 1996 році, як ПП «СІЧ». Майже 30 років підприємство вважається законодавцем і зразком якості у виробництві і реалізації декоративних виробів із бетону.

Підприємство виробляє понад 1000 бетонних виробів:

- залізобетонні огорожі, набірні стовпи та бетонні дашки;
- тротуарну плитку (методом вібролиття і вібропресування);
- малі архітектурних форми (барбекю, лавки, паркувальники, квітники, смітники) та багато іншого.

Виробництво тротуарної плитки – один з провідних напрямків компанії. Завдяки технології напівсухого вібропресування і чотирирівневого контролю якості, бруківка має технічні характеристики, які гарантують довговічність бетонного каменю навіть в найскладніших кліматичних умовах.

Відповідно до основного кредо компанії: «Якість та постійне вдосконалення технології у виготовленні продукції», на виробництві встановлено виключно сучасне нове обладнання, яке дозволяє звести до мінімуму такі недоліки, як відмінність у висоті та інших геометричних параметрах продукції (тротуарної плитки), та наявність браку.

ТОВ «Декорбетон» – компанія виробник, що має власну сертифіковану лабораторію, яка контролює весь процес виробництва і якість готової продукції.

Устаткування і кваліфікація співробітників лабораторії дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва:

- контроль сировини,
- підготовка бетонних сумішей,
- процес виготовлення бетонних виробів,
- контроль якості отриманої продукції.

Таблиця 2.1 – Загальні дані ТОВ «Декорбетон» [50]

Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю ДЕКОРБЕТОН
код ЄДРПОУ	35662412
Дата реєстрації	07.02.2008 р.
Статутний капітал	426 500,00 грн.
Види діяльності	Основний: 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва; Інші: 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
Список засновників	<u>Синільник Олексій Миколайович:</u> Тип бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив. Внесок в уставний фонд: 149,275 тис. грн. Частка: 20,00% Частка статутного капіталу (% права голосу): 35 <u>Рудий Сергій Анатолійович:</u> Внесок в уставний фонд: 85,3 тис. грн. Частка: 20,00% <u>Синільник Юрій Миколайович:</u> Внесок в уставний фонд: 85,3 тис. грн. Частка: 20,00% <u>Педоренко Ольга Павлівна:</u> Внесок в уставний фонд: 21,325 тис. грн. Частка: 5,00%. <u>Синільник Світлана Дмитрівна:</u> Внесок в уставний фонд: 85,3 тис. грн. Частка: 20,00%.

Уся продукція проходить лабораторні випробування на міцність (марка бетону) та морозостійкість згідно ДСТУ. Підприємство надає гарантію і, крім того, пропонує післягарантійне обслуговування.

Також ТОВ «Декорбетон» займається продажем виробленої продукції через власні торгові центри у Вінниці та Хмельницькому. Компанія зосереджена на наданні комплексних послуг покупцям, що складається з декількох етапів: від ідеї до готового бетонного виробу (підготовка детального розрахунку та креслення; підбір виробів, їх кольорової гами); до організації своєчасної доставки бетонних виробів, послуг по ландшафтному благоустрою, монтажу огорож, вкладанню тротуарної плитки та систем водовідводу, облаштуванню зон барбекю та інше.

Для повного розуміння стану підприємства необхідно провести аналізування ефективності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Декорбетон», яка здійснювалась протягом 2022-2024 років.

В практиці аналіз показників оцінки виробничої діяльності та оцінки ефективності фінансово-економічного стану проводяться разом, оскільки вони взаємопов'язані між собою.

Оцінка обсягів виробництва за основними видами діяльності ТОВ «Декорбетон» наведена в таблиці 2.2., де чітко прослідковується позитивна тенденція до їх зростання. Відповідно, обсяг виробництва продукції у 2023 р. збільшився на 23876 тис. грн у порівнянні до 2022 р.

Тенденція до зростання зберігається і в 2024 році (у порівнянні до 2023 року – на 6797,3 тис. грн). Така статистика свідчить про певне покращення діяльності підприємства, незважаючи на важкі часи постковідного періоду та умови воєнного стану.

Оцінюючи структуру виробництва за основними видами діяльності, варто відмітити, що продукція власного виробництва займає найбільшу частку: 72,3% у 2022 р. В 2023 р. цей показник зменшився на 5 % та становив 67,3%. У 2024 р. знову зріс до 70,7%. (див. рис. 2.1).

Таблиця 2.2 – Динаміка структури виробництва та послуг ТОВ «Декорбетон»

Показники	Обсяг, тис. грн			темпи росту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр
Виготовлено продукції власного виробництва	22 762,1	37 245,6	43 948,1	163,6	118,0
Монтажні роботи та інші послуги	280,5	564,8	236,3	201,4	- 41,8
Оптова торгівля іншими будівельними матеріалами	8418,8	17527,3	17950,6	208,2	102,4
Загальне виробництво	31 461,4	55 337,7	62 135	175,9	112,3

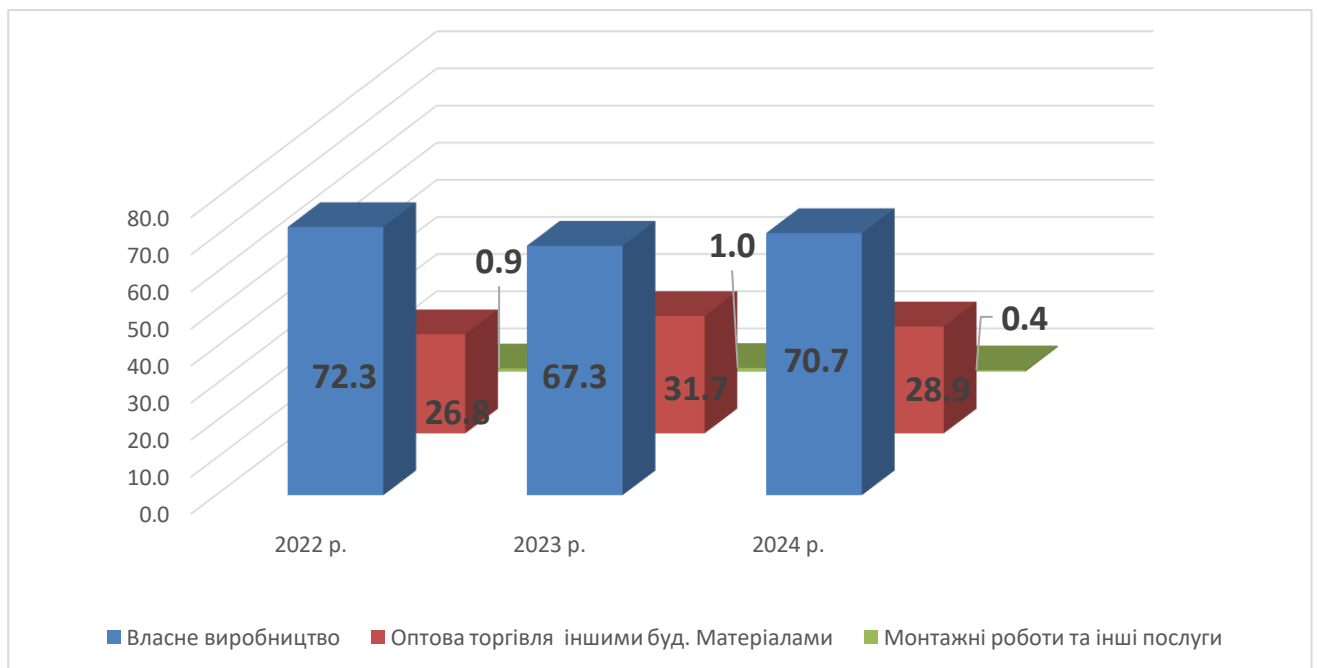


Рисунок 2.1 – Динаміка структури виробництва і послуг за видами діяльності, %

Аналізування господарсько-економічної діяльності ТОВ «Декорбетон» дозволяє зробити висновок про погіршення стану ефективності. Чистий прибуток підприємства у 2024 році знизився на 1871,5 тис. грн по відношенню до 2023 року. Основні причини – це збільшення рівня собівартості продукції на

7575,7 тис. грн по відношенню до 2023 року та інших операційних витрат (де левову частку займає заробітна плата співробітників), на 1021,1 тис. грн.

Проте, загальний дохід підприємства зростав протягом 2022-2024 р.р.: у 2022 р. він становив 31956,6 тис. грн; у 2023 р. зріс на 24171,5 тис. грн та на 6326,4 тис. грн у 2024 р.

Таблиця 2.3 – Аналізування прибутку ТОВ «Декорбетон», тис. грн

Показники	Обсяг, тис. грн			темпи росту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	31180,9	54772,9	61898,7	175,7	113,0
Інші операційні доходи	495,2	789,4	318,5	159,4	40,3
Інші доходи	280,5	564,8	236,3	201,4	41,8
Разом доходи	31956,6	56127,1	62453,5	175,6	111,3
Собівартість реалізованої продукції	24503,7	45942,5	53518,2	187,5	116,5
Валовий прибуток	6677,2	8830,4	8380,5	132,3	-94,9
Інші операційні витрати	5176,6	7307,4	8328,5	141,2	114,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	1500,6	1523	52	101,5	-21,1
Інші витрати	15,6	278,8	297,3	1787,2	106,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності	2260,7	2598,4	309,5	114,9	-11,9
Податок на прибуток	406,9	476,8	59,4	117,2	-12,5
Чистий прибуток	1853,8	2121,6	250,1	114,4	-11,8

Дана динаміка росту обумовлена зростанням чистого доходу від реалізації продукції за 2022-2024 роки, про що свідчать показники з табл. 2.3. Так у 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції становив 31180,9 тис. грн, у 2023 р. він зріс на 23592 тис. грн, а у 2024 ще на 7125,8 тис. грн по відношенню до 2023 року.

Ключовий показник, який відображає результати фінансово-господарської діяльності підприємства, – це рентабельність. Рентабельність – відносний показник ефективності. Він інтегрує відображає ступінь використання матеріальних, трудових, грошових та інших ресурсів. Показники рентабельності ТОВ «Декорбетон» представлені в таблиці 2.4.

Показник рентабельності продажів по чистому прибутку у 2022 р. має позитивне значення: кожна гривня продажів принесла 5,9 копійок чистого прибутку. Даний рівень показника говорить про контрольоване управління витратами компанії «Декорбетон». Проте, цей показник мав тенденцію до зниження: у 2023 р він становив 3,9% та значно впав у 2024 році – до 0,4%. Таку ж від’ємну динаміку має і показник рентабельності основної діяльності: 27,2% у 2022 році; зменшення на 8% у 2023 році і ще на 3,5% у 2024р., що свідчить про погіршення стану фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Декорбетон», %

Показники	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність основної діяльності	валовий прибуток / собівартість*100	27,2	19,2	15,7	-70,5	-81,5
Рентабельність продажу	чистий прибуток / чистий дохід *100	5,9	3,9	0,4	-66,1	-10,3

Хоча показники рентабельності ТОВ «Декорбетон» і мають спадаючу тенденцію, проте вони не досягли «нульового» рівня. Тобто, компанія, зокрема, не потребує додаткового залучення інвестицій або радикальної зміни менеджменту за персоналіями.

Також проаналізуємо структуру майна ТОВ «Декорбетон», яка відображена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура майна ТОВ «Декорбетон», тис. грн.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Темпи росту, %	
				2023/ 2022	2024/ 2022
Всього майна, в т.ч.	9169,4	13433,9	16100,4	146,5	119,8
Основні засоби	745,3	1430,7	899,4	192,0	-62,9
у % до вартості майна	8,1	10,6	5,6	131,0	-52,5
Оборотні засоби	8424,1	12003,2	15201	142,5	126,6
у % до вартості майна. З них:	91,9	89,4	94,4	-97,3	105,7
виробничі запаси і витрати	5789,5	7173,2	8105,6	123,9	113,0
у % до оборотних коштів	68,7	59,8	53,3	-87,0	-89,2
грошові засоби і короткотермінові цінні папери	1247,8	3211,3	3594,7	257,4	111,9
засоби в розрахунках (дебіторська заборгованість)	1212	1168	2855,9	96,4	244,5
в % до оборотних коштів	14,4	9,7	18,8	-67,6	193,1
Власні кошти	8424,1	12003,2	15201	142,5	126,6
У % до майна. З них:	91,9	89,4	94,4	-97,3	105,7
Власні оборотні кошти	4468,7	5404,9	6186,3	121,0	114,5
в % до власних коштів	53,0	45,0	40,7	-84,9	-90,4
Позичені кошти	3255,7	4200,1	6325,2	129,0	150,6
в % до майна. З них:	35,5	31,3	39,3	88,1	125,7
Кредиторська заборгованість	2163,4	3177,6	5748,3	146,9	180,9
в % до позичених коштів	66,4	75,7	90,9	113,9	120,1

Основні засоби – це матеріальні активи (предмети), які застосовуються для реалізації виробничої чи господарської діяльності, та призначені для тривалого використання. Простими словами, це коштовне та велике майно, яке має перебувати на балансі компанії, до яких можна віднести: будівлі та споруди; земельні ділянки; станки; обладнання; спецтехніку; транспорт; ручний інструмент; засоби для передачі інформації (комп'ютери, смартфони); офісну техніку (принтери, сканери тощо). Основні засоби та необоротні активи на ТОВ «Декорбетон» займають наступну частку від усього майна підприємства: у 2022 р. – 8,1%; у 2023 р. – 10,6%; у 2024 р. – 5,6%

Динаміка частки за оборотними засобами наступна: у 2022 р. – 91,9%; у 2023 р. – 89,4%; у 2024 р. – 94,4%.

Отже, проаналізувавши динаміку цих показників, можемо зробити висновок, що частка основних засобів і необоротних активів має тенденцію до зниження, частка оборотних засобів, навпаки, зростає. Така тенденція не є позитивною і свідчить про сповільнення оборотності капіталу. Основна причина, яка призвела до такого стану, – це збільшення товарних запасів: як у 2023 році – на 1383,7 тис. грн, так і в 2024 році – на 932,4 тис. грн.

Також варто висвітлити і зміни у структурі оборотних засобів. Відбулося зростання частки дебіторської заборгованості (засобів у розрахунках) протягом періоду що аналізується: на 14,4% (2022 р.); на 9,7% (2023 р.); на 18,8% (2024 р.). Така ситуація означає, що хоча в 2023 році і вдалося знизити заборгованість клієнтів на 44 тис. грн, проте у 2024 році вона зросла на 1687,9 тис. грн.

В цілому, стан власних коштів ТОВ «Декорбетон» має позитивну динаміку, незважаючи на незначне пониження в 2023 році, а саме: 91,9% (2022 р.); 89,4% (2023 р.); 94,4% (2024 р.). Проте, показник позичених коштів теж зростає, що не є позитивним моментом, і говорить про ризик залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Необхідно дослідити й фінансову незалежність підприємства, яка гарантує йому платоспроможність та передбачає, що ресурси, які вкладені в діяльність, повинні окупитись за рахунок надходження грошових коштів від господарювання. Розрахунки показників фінансового стану здійснено за загальноприйнятою методикою та відображено в таблиці 2.6.

Отже, показник фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Отримані данні свідчать про те, що підприємство здатне профінансувати, в середньому за 2022-2024 роки, 51% активів за рахунок власного капіталу та знаходиться в межах допустимого значення (0,5%). Проте, темп росту даного показника має від'ємну динаміку: в 2023 році – погіршився на 89,5%, в 2024 році – на 86,5%. Показник фінансової стійкості також має від'ємний тренд, хоча теж знаходиться в межах

нормативного значення (0,67-1,5%). Якщо цей показник у 2022 р. (1,32%) та 2023 р. (1,04%) знаходився в межах норми, то вже у 2024 р. (0,79%) мова йшла про потенційні фінансові ризики. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні організації знаходиться в гранично допустимій нормі (0,5%), також мав тенденцію до зниження та свідчить про зменшення виробничих можливостей підприємства ТОВ «Декорбетон».

Таблиця 2.6 – Показники фінансового стану ТОВ «Декорбетон»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Темпи росту, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	0,57	0,51	0,44	-89,5	-86,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,32	1,04	0,79	-78,6	-75,9
Коефіцієнт довготермінового залучення позичених засобів	0,12	0,26	0,28	219,5	105,9
Коефіцієнт маневрування власних засобів	1,62	1,76	2,15	108,7	122,2
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні організації	0,63	0,53	0,51	-84,6	-95,5
Коефіцієнт рентабельності активів	3,40	4,08	3,84	119,9	-94,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,76	0,57	199,5	-74,3
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,81	1,15	1,12	142,1	-97,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,59	2,86	2,40	110,4	- 84,1

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи і одержати кошти для погашення зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – співвідношення найбільш ліквідної частини активів (грошових коштів та їх еквівалентів) і поточних (короткострокових) зобов'язань. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. ТОВ «Декорбетон» своєю діяльністю забезпечує це значення на досить високому рівні (2022 р. – 0,38%; 2023 р. – 0,76%; 2024 р. – 0,57). Однак, високий показник також може вказувати на неефективну стратегію

управління фінансовими ресурсами: завищений показник абсолютної ліквідності свідчить про те, що значна частина капіталу відводиться на формування непродуктивних активів.

Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності – основний індикатор короткострокової ліквідності підприємства, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості і т.д.)

Для ТОВ «Декорбетон» коефіцієнт знаходиться в межах нормативу (0,5-1 і вище). Так у 2022 році – 0,81%, у 2023 році – 1,15%. Проте, у 2024 році він знизився до 1,12%. Таке значення вказує на те, що в компанії вистачає ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Показник поточної ліквідності – це індикатор здатності компанії відповідати за поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. Для ТОВ «Декорбетон» коефіцієнт знаходиться в межах нормативу (2-3). Так, у 2022 році – 2,59%, у 2023 році – 2,86%; але у 2024 році знизився до 2,40%.

2.2 Аналізування кадрового стану ТОВ «Декорбетон» та характеристика комерційного персоналу

Оскільки тема стосується мотиваційних аспектів саме комерційного персоналу підприємства, то, в першу чергу, варто оцінити кадровий стан ТОВ «Декорбетон»; зокрема, його комерційних працівників. Тим паче, що працівники підприємства є головною запорукою успішності компанії та найважливішою цінністю підприємства.

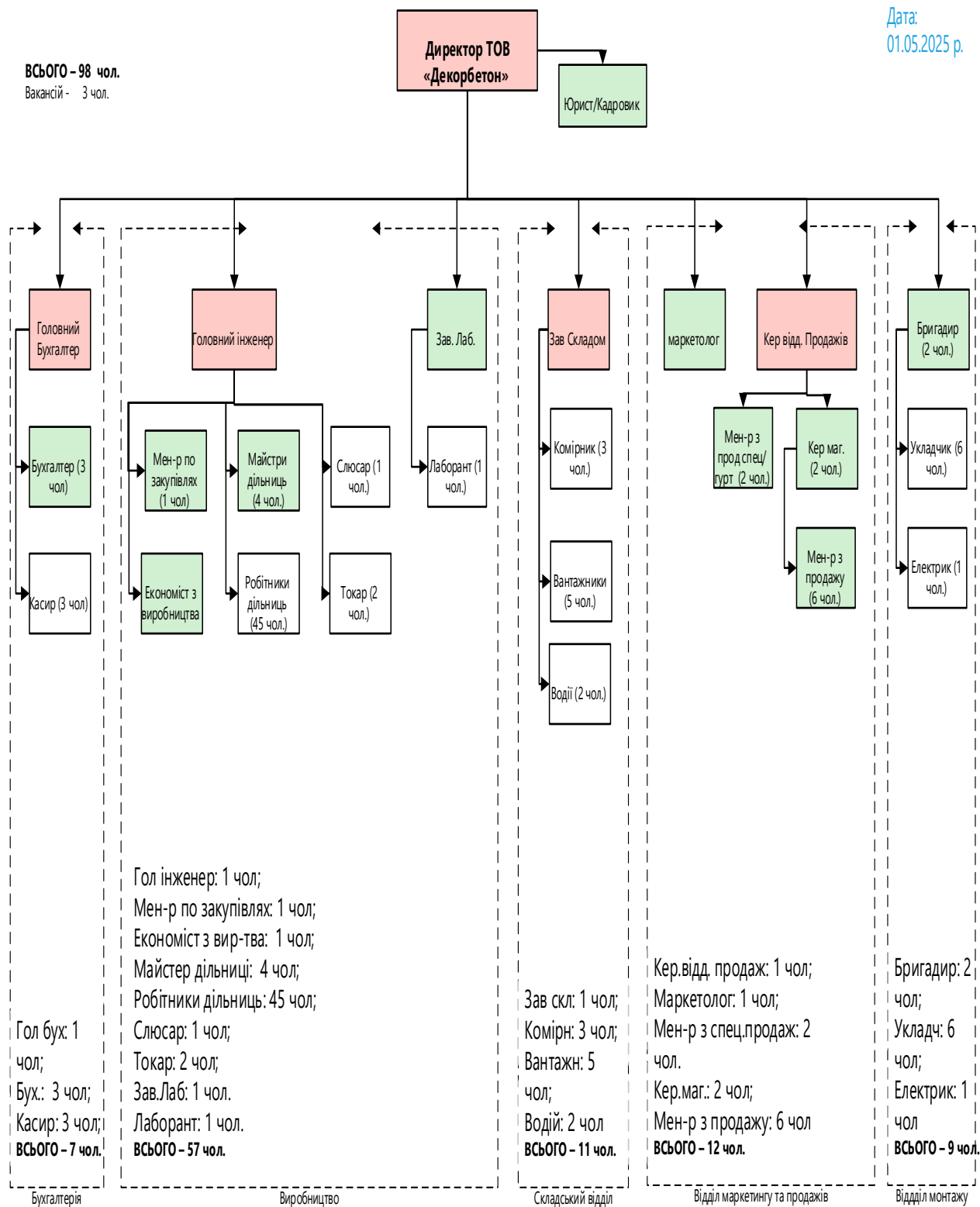


Рисунок 2.2 – Структура ТОВ Декорбетон» (травень 2025-го року)

Організаційна структура управління ТОВ «Декорбетон» (див. рис. 2.2) є лінійною (лінійною, лінійно-функціональною, і лінійно-штабною), за якої

кожний підлеглий має лише одного керівника. Всі співробітники компанії є висококваліфікованими фахівцями, з багаторічним досвідом роботи.

Станом на травень 2025 року в компанії налічувалось 98 співробітників. Структура компанії складається з 6 відділів:

- **адміністративного:** директор, юрист/кадровик;
- **бухгалтерського обліку:** гол. бухгалтер, бухгалтер, касир;
- **виробничого:** економіст, менеджер із закупівлі сировини, майстри дільниць, робітники, слюсар, токар, зав. лабораторією, лаборант;
- **складського:** зав. складом, комірник, вантажник, водій;
- **продажів:** керівник відд. Продажів, маркетолог, менеджер по спец. продажам, керуючі магазинами, менеджери з продажу;
- **укладання та монтажу:** бригадир, укладальники/монтажники, електрик.

Частка керівного складу компанії становить 5%. Їх кількість (5 чол.) є незмінною протягом 2022-2024 років (див. рис.2.3).

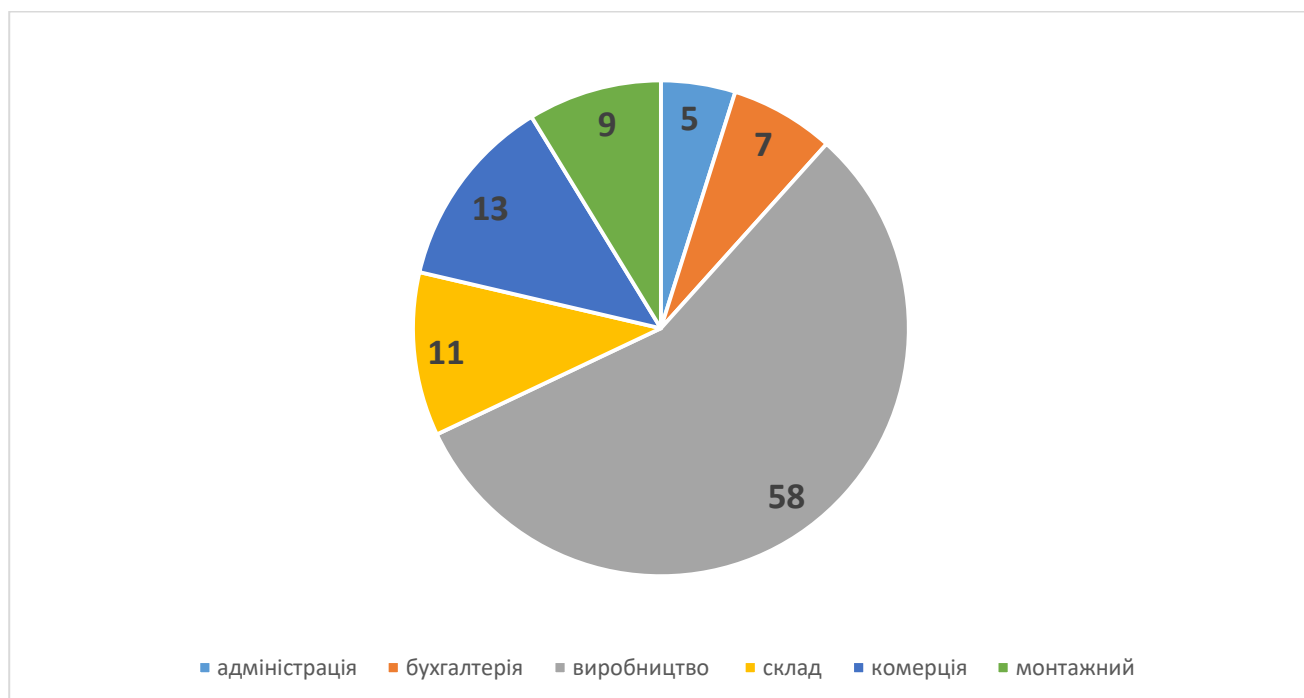


Рисунок 2.3 – Професійна структура ТОВ «Декорбетон» (на початок 2025 р.)

На даний період, у складі всього персоналу, основну частку займають співробітники виробничого відділу (57 чол.), що становить 58% від загальної

кількості співробітників підприємства. Проте частка відділу маркетингу та продажів, які в сукупності і є комерційним персоналом, лише 13%.

Проаналізувавши зміни структури персоналу на ТОВ “Декорбетон” за 2022-2024 роки (див. таблицю 2.7), варто відмітити, що основний приріст персоналу відбувся у 2023 році (8%) за рахунок лінійних співробітників (+7 чол.) та менеджерів середньої ланки (+1 чол.). В 2024 році темп приросту був незначним та становив лише 2%. Загалом, варто відмітити саме збільшення темпів приросту кількості працівників основної діяльності в складі персоналу.

Таблиця 2.7 – Аналіз зміни структури персоналу ТОВ “Декорбетон”

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2023-2022р.р.		Відхилення 2024-2023 р.р.	
	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	Темп приросту, %	к-сть	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність персоналу	88	100	96	100	98	100	+8	8	+2	2
в тому числі: керівники	5	6	5	5	5	5	0	0	0	0
менеджери середньої ланки	23	26	24	25	24	25	+1	4	0	0
лінійні співробітники	60	68	67	70	69	70	+7	10	+2	3

Важливим показником ефективної кадрової політики на підприємстві є коефіцієнт плинності кадрів. Крім того, плинність кадрів є однією із найважливіших метрик для HR. Цей показник дозволяє оцінити якість підбору, адаптації, навчання, оцінки та мотивації персоналу. Як правило, він вимірюється за певний період (наприклад, місяць, квартал, рік), і в довоєнний період вважався нормою в рамках 5%, що в свою чергу свідчило про стабільність компанії.

Станом на зараз в низці галузей фіксується й такий показник, що наближається до 20%, по причині призову співробітників до лав ЗСУ.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Декорбетон»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023-2022р.р.		Відхилення 2024-2023 р.р.	
				к-сть чол.	відн. раз	к-сть чол.	відн. раз
Середньооблікова чисельність працівників	88	96	98	+8	1,09	+2	1,02
Прийнято на роботу нових протягом року	7	13	8	+6	1,85	-5	0,6
Вибуло працівників	9	5	6	-4	0	+1	0
З них: з причини призову до ЗСУ	5	4	4	-1	0,8	0	0
за власним бажанням, чи з порушень трудової дисципліни.	4	1	2	-3	0,2	+1	2
Коефіцієнт плинності кадрів	10,3	5,2	6,1		-5		+1,1

Отже, у 2022 році показник плинності кадрів на ТОВ «Декорбетон» досягав найвищого значення (10,3%) за період 2022-2024 роки. Ключові причини – це мобілізація співробітників до лав ЗСУ (5 чол.) та звільнення за власним бажанням із можливим виїздом за кордон (4 чол.). Проте, в 2023 році коефіцієнт знизився до позначки 5,2%, а у 2024 році становив 6,1%, хоча річна кількість співробітників, які були призвані до ЗСУ суттєво не знижувалась (табл. 2.8).

Зважаючи на тему БКР, ретельніше проаналізуємо стан та характеристики комерційного персоналу, до якого відносяться: маркетолог, керівник відділу Продажів (КВП), менеджер по спец. продажам, керуючі магазинами, менеджери з продажу.

Варто зауважити, що відділ маркетингу та продажів умовно поділено на два сектори (маркетолог підпорядковується директору компанії, нарівні з керівником відділу Продажів). Штатний маркетолог підприємства виконує функції інтернет-маркетолога і контент-менеджера. Це обумовлює прогалину щодо забезпечення та виконання окремих важливих функцій маркетингу: наприклад, проведення системних маркетингових досліджень, в тому числі бенчмаркінгу, визначення стану попиту на окремі групи товарів, виявлення прихованого попиту, як основи інноваційних розробок, ринкове тестування та пробний маркетинг та інших.

Структуру відділу Продажів сформовано за принципом його збутових каналів, а саме:

- 1) Підрозділ гуртових продажів та спец. замовлень: менеджери обслуговують тендерні, державні чи інші гуртові разові замовлення під масштабні будівельні проекти. У функціоналі таких менеджерів прописана відповідальність не тільки за організацію збуту продукції та отримання коштів, а й супровід об'єктів «під ключ». Станом на початок 2025 року підрозділ сформовано з 2 менеджерів, які підпорядковуються КВП. Продажі здійснюються, як по області, так і за її межами. Менеджери мають вищу технічну освіту, один з них працює в компанії вже більше 15 років.
- 2) Підрозділ роздрібних продаж: продажі в даному підрозділі здійснюються виключно через 2 збутові майданчики (м. Вінниця та м. Хмельницький). Його організаційна структура побудована за єдиним принципом та формується з наступних посад:
 - Керуючий магазину: даний менеджер в більшій мірі здійснює керуючу функцію та несе відповідальність, як за організацію трудового порядку в торговій точці, так і за виконання планів продаж по групах товарів, а також безпосередньо здійснює обслуговування клієнтів. Саме керуючий магазину відповідає за мотивацію збутового персоналу, що йому підпорядковуються. На початок 2025 р. в штаті структури налічувалось 2 керуючих магазинами, які підпорядковуються КВП. Менеджери мають вищу освіту.

- Менеджери з продажу: саме на даних співробітниках покладено функцію продажів та комунікацій з роздрібними клієнтами. Робота між продавцями розподілена за товарними групами. На початок 2025 р. в штаті структури налічувалось 6 менеджерів з продажу, з яких 2 відносились до Хмельницької локації, та які підпорядковуються керуючим магазинами. Менеджери мають вищу освіту.

Очолює дані підрозділи керівник відділу Продажу, який комплексно відповідає за дані напрямки та формує плани продажів в розрізі каналів збуту, узгоджує їх з виробничим сектором, відслідковує дебіторську заборгованість, координує супровід додаткових послуг та, звичайно ж, відповідає за мотивацію персоналу.

Як бачимо, концепція організації маркетингу на підприємстві, як складової комерційного функціоналу, реалізована у формі маркетингово-збутового відділу, тобто не запрошуються тимчасові маркетологи (наприклад, для налаштування таргетованої реклами чи проведення досліджень), не створений окремий відділ маркетингу (хоча штатний маркетолог, працюючи суміжно із відділом продажу, підпорядковується напрямку директору фірми), не застосовується комплексний підхід, коли до виконання маркетингового функціоналу залучають, за необхідності, всіх працівників компанії. На наш погляд, маркетингово-збутовий відділ – це оптимальна організаційна форма для даного підприємства. Однак, звужене коло функціональних обов'язків наявного маркетолога і закріплення частини важливої маркетингової роботи за КВП є нераціональним, оскільки розфокусовує увагу керівника даного підрозділу від його визначальних обов'язків.

2.3 Аналізування системи мотивації комерційного персоналу ТОВ «Декорбетон»

Здійснивши аналіз структури ТОВ «Декорбетон» (див. рис. 2.2), варто зауважити, що на підприємстві відсутня посада менеджера по роботі з

персоналом (HR), – спеціаліста, що управляє людськими ресурсами в компанії. Такий менеджер мав би стати зв'язною ланкою між лінійним персоналом і ТОП-менеджерами ТОВ «Декрбетон» та охоплював би широкий функціонал роботи з працівниками: від рекрутингу (підбору), супроводу (адаптації, оцінки компетенцій, розвитку) до ведення документації та розвитку корпоративної культури в цілому. Важливою сферою його діяльності є мотиваційний аспект, оскільки досконала система мотивації, в першу чергу, формує рівень продуктивності праці, новаторства, реалізацію концепції «талант-менеджменту» та конкурентоспроможність підприємства загалом тощо.

Важливим фактором, за якого виникає потреба у наявності HR-а, є висока плинність кадрів, – коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві у 2024 році знаходився на позначці 6,1 (див. табл. 2.2), відповідно функція рекрутингу, в умовах посилення конкуренції за кадри, постала досить гостро.

Наразі рекрутинговий та кадровий супровід здійснює юрист компанії, але більше в частині офіційного документообігу та формальних процедур.

Крім того варто акцентувати увагу, що за концепцією життєвого циклу організації, компанія, за нашими висновками, знаходиться на третій стадії – «динамічне зростання» або, за іншою моделлю, – на «етапі «формалізації та управління». Саме в цей період детально розробляються політики, як стратегічний елемент, вводяться правила, визначаються і формалізуються процедури, стабілізується структура компанії; зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним, часто – програмованим. Фокус уваги HR-менеджера, на цьому етапі, зосереджується, більшою мірою, на етапі супроводу та втриманні існуючого персоналу (зокрема, через інструменти оцінки персоналу та мотивації). Тому ввести в штат HR-менеджера є актуальним та доцільним питанням і в аспекті вдосконалення управління мотивацією персоналу загалом та комерційних працівників зокрема.

Проаналізуємо підходи до мотивації в компанії ТОВ «Декорбетон», включаючи основну та додаткову заробітну плату.

Основним утворюючим мотиваційним механізмом трудової активності, що забезпечує ефективність системи, є заробітна плата, яка на ТОВ «Декорбетон» здійснюється відповідно до штатного розпису, в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників, за тарифами і відрядними ставками. Структурно заробітна плата складається з трьох частин: основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат; останнє, в тому числі, як непряма економічна мотивація.

У період 2022-2024 років на підприємстві жодного разу не виникала заборгованість по заробітній платі. Частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2024 р. складає:

- фонд основної заробітної плати – 68%;
- фонд додаткової заробітної плати – 32%.

Це свідчить про правильну побудову структури фонду оплати праці в компанії (фонд основної з/п повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової, згідно висновків більшості дослідників в сфері мотивації; особливо в умовах війни (для підтримки почуття стабільності)).

В компанії основна заробітна плата є постійною частиною та складається з посадового окладу (погодинної оплати праці на щомісячній основі). Вона встановлена для керівного складу, менеджерів, спеціалістів середньої ланки. Оклад є мінімальним гарантованим рівнем оплати праці, виплачується за виконання затвердженого функціоналу, незалежно від ефективності і результатів роботи, та залежить від посади та відпрацьованого часу протягом місяця.

Додаткова заробітна плата, тобто винагорода за понаднормову роботу, трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці, в компанії має такі форми:

- доплати за шкідливі умови праці;
- доплати за роботу у 3-тю (вечірню) зміну;
- надбавки за сумісництво та виконання додаткових обов'язків;
- надбавки за кваліфікаційну майстерність та зменшення простоїв обладнання.

На підприємстві, на сьогодні, також запроваджені і інші заохочувальні та компенсаційні виплати:

- винагорода за підсумками роботи за рік;
- премії за спеціальними системами і Положеннями.

Також в компанії створено фонд Матеріального заохочення, з якого виплачується матеріальна допомога, в таких випадках:

- жінкам при народженні дитини;
- для придбання спеціальних ліків або платного лікування працівника;
- доплати мобілізованим до ЗСУ та покриття витрат на якісну військову амуніцію. Варто відмітити, що керівництво компанії є патріотично налаштованим, працівники компанії активно займаються волонтерством та приймають участь у різних соціальних програмах, орієнтованих на ЗСУ і національно-патріотичне виховання молоді.

Додаткова винагорода здійснюється за результати:

- перевиконання планів виробництва чи продажу продукції;
- удосконалення/оптимізації процесів та підвищення продуктивності праці.

На ТОВ «Декорбетон» заробітна плата виплачується з 17 по 20-те число – аванс; до 5 числа – основна частина окладу.

Орієнтуючись і на базову «потребу безпеки» та вимоги законодавства, на підприємстві приділяють належну увагу організації безпечних умов праці. Зауважимо, що технологія виробництва бетонних виробів передбачає і шкідливі етапи: зокрема, очистку та миття кислотовмісними хімічними реагентами прес-форм. Робітники забезпечуються спеціальним одягом і взуттям, захисною амуніцією (касками, протигазами та респіраторами, спеціальними окулярами), миючими засобами. За рішенням керівництва, робітники, які задіяні на шкідливих технологічних етапах, два рази в рік проходять медогляд, із виділенням для цього необхідного часу і ресурсу.

Враховуючи, що в компанії основну частку займають саме лінійні співробітники (включаючи робітників дільниць), окрім мотиваційних заходів, заснованих на винагороді, також передбачені певні міри впливу у випадку порушення дотримання технології чи трудової дисципліни: згідно Положення

про порядок преміювання працівників, встановлено, що, при допущенні вказаних ексцесів, премія винуватцям за основні результати діяльності зменшується або не виплачується.

Отже, варто зауважити, що керівництво компанії приділяє певну увагу управлінню мотивацією персоналу. Однак, дуже проактивною цю роботу назвати навряд чи можна. Саме це є передумовою та витоками формування мети даного дослідження і розробок, які полягають у докорінній (радикальній) модернізації системи мотивації.

Цікавим є те, що на стадії «стабілізації» діяльності (згідно теорії ЖЦО), коли грошові потоки стали більш прогнозованими, власники-топ-менеджери компанії (яка тоді носила назву «СІЧ») були більш сприйнятливими до організаційного новаторства, вивчення прогресивних теоретичних підходів та прикладних методик розвитку організаційної поведінки. Щодо радикальної зміни мотиваційної політики, то була спроба модифікувати економічну мотивацію через впровадження системи «РЕЗУЛЬТАТ», розроблену українськими прикладними науковцями та популяризаторами новітніх підходів до мотивації – Юшиним В. П. і Юшиною А. Н. На жаль, вказана система, яка ґрунтується на філософії єдності, на нашому підприємстві призвела навіть не до надмірної конкуренції, а до латентної та відкритої конфронтації серед комерційних працівників. Власне, саме цей прецедент – основна підвалина вибору і актуальності теми даного дослідження. Базова причина фіаско запровадження системи «РЕЗУЛЬТАТ» – це несприйняття працівниками оцінки один одного, що було запроваджено при розподілі щомісячного «зарплатного пирога». Врешті-решт це призвело до конфронтації, погіршення соціокультури і демотивації, тому дана система була відмінена. Керівництво вернулось до класичної економічної мотивації «оклад + бонус», але запровадило KPI.

Для прикладу, станом на 1 квартал 2025 року місячний фонд заробітної плати керівника відділу Продажу становив 45 тис. грн. та складався з 2-х частин: окладу – 34 тис. грн та бонусної (перемінної) частини – 11 тис. грн. Величина бонусу залежить від виконання KPI (див. рис. 2.4). Відмітимо, що встановлені

KPI орієнтовані виключно на виконання планових показників за товарними групами, що є досить примітивним і не відповідає функціональному рівню даної посади.

	1 квартал ФЗП - КВП		45 000						
	Оклад*	68%	34 000						
	Бонус за місяць	32%	11 000						
період	KPI	Частка критерію від закладеного бюджету, %	Бюджет, грн	Сітка		План	Факт	%	Сумма бонусу до виплати, грн
на місяць	Цільові задачі с прописаними показниками зон росту			щомісяця					
	1.Тротуарна плитка	33%	3 667	від 95% до 100%	100%	1 750 000	1 750 000	100%	0
	2. 3/6 огорожі	33%	3 667	до 95%	0%	1 000 000	1 000 000	100%	0
	3. інші буд. Товари	33%	3 667			1 400 000	1 400 000		

Рисунок 2.4 – Мотиваційна карта керівника відділу Продажу ТОВ «Декорбетон»

Варто зауважити, що дана мотиваційна схема КВП хоч і відповідає одній із загальноприйнятих бонусних схем – (70% на 30%) та «віддзеркалює» роботу по ієрархічній вертикалі відділу в цілому, проте має ряд суттєвих недоліків, а саме:

- деталізована постановка плану на товарні групи в цілому по відділу продажу не відповідає загальним компетенціям та ареалу відповідальності КВП: зосереджує фокус лише на продажі товарних груп, які і так є домінуючими в ринковому позиціонуванні і структурі продажів компанії, та в більшій мірі відображає мотивацію навіть не адміністратора магазину, а менеджера зі збуту;
- бонусна частина, як встановлено на фірмі, нараховується лише при 95% виконання плану, у випадку коли план виконано на 94% – бонус не надається. Зауважимо, що бонусування не 100% виконання плану є досить розповсюдженим в мотивації комерційних працівників. Однак, у цьому випадку, доречна певна диференціація розміру премії в залежності від відсотка виконання плану.

Окремо слід зупинитися на «оцінці персоналу» як одному із основних елементів кадрового менеджменту в будь-якій організації. Грамотна системна оцінка, із виваженими і доречними її процедурами, дозволяє, крім вирішення цілого ряду традиційних управлінських проблем, розробити ефективну систему мотивації на підприємстві, як в індивідуальному плані, так і в командному.

В принципі, в компанії «Декорбетон» оцінка здійснюється на всіх рекомендованих етапах (див. рис. 2.5), в тому числі, зрозуміло, і для аналізування результатів поточної діяльності працівників. Наприклад, станом на сьогодні в ТОВ «Декорбетон» оцінку кандидатів на стадії співбесіди здійснюють в п'ять етапів (див. рис. 2.6). Однак, процедура даного елементу управління людськими ресурсами, часто, носить інтуїтивних характер, без використання спеціальних методів та інструментарію, арсенал якого в сучасному HR-менеджменті дуже широкий. Одна із причин, що функції HR-гу додатково закріплені за юристом компанії.



Рисунок 2.5 – Система оцінки персоналу на ТОВ «Декорбетон»

Так, в результаті дослідження оцінки кандидатів на етапі співбесіди, було виявлено наступні ключові недоліки:

- не складений «портрет» (за необхідним профільним досвідом і навиками) кандидата;
- відсутній набір компетенцій та підходів до їх оцінки.

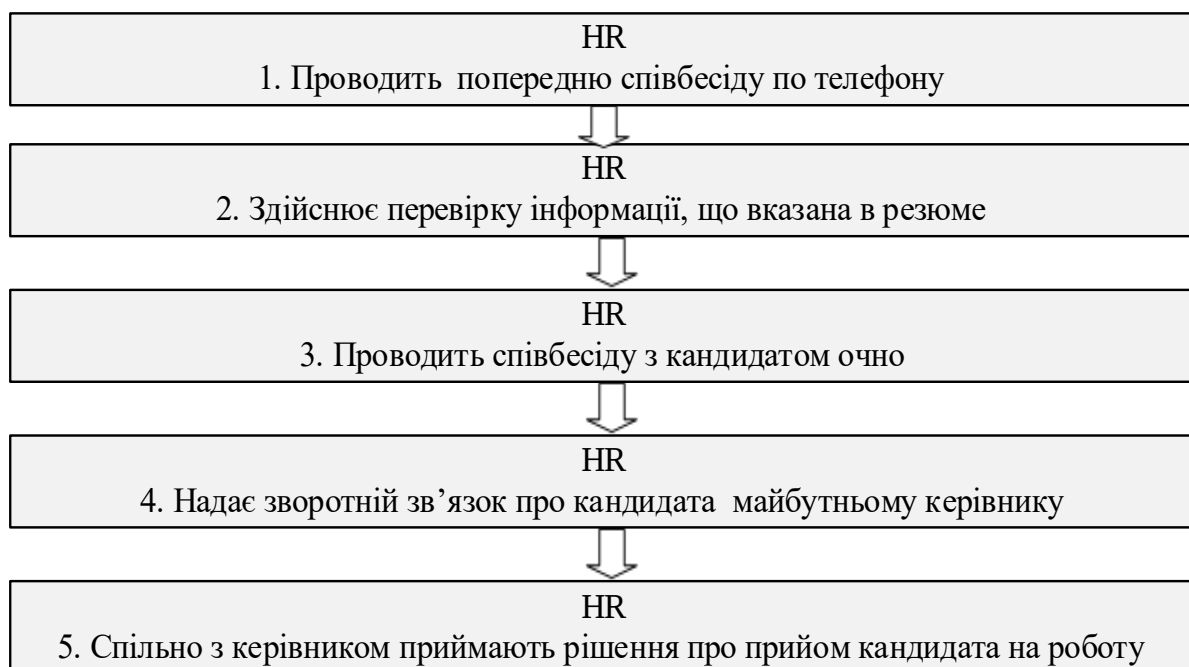


Рисунок 2.6 – Етапи оцінки кандидатів на ТОВ «Декорбетон» на стадії співбесіди

Суттєві прогалини в елементі «оцінювання персоналу» мають місце на всіх інших етапах управління персоналом: адаптації, навчання, внутрішньоорганізаційного просування, формування кадрового резерву, вдосконалення системи мотивації. Одна із причин, як було відмічено вище, – це відсутність професійного HR-менеджера. Наслідок: система оцінювання, яка повинна бути основою досконалої мотиваційної політики, по факту є демотивувачим чинником, через її недосконалість і архаїчність.

Отже, базове підприємство даного дослідження, ТОВ «Декорбетон», є виробничо-торговельною підприємницькою організацією, яка спеціалізується, переважно, на виготовленні та продажі виробів із бетону. Результати аналізування фінансово-господарської діяльності та стану товариства свідчать про його задовільний і стабільний фінансово-економічний стан. Обсяги

виробництва зростають: у 2023 році відбулося підвищення на 23876 тис. грн у порівнянні з попереднім роком; у 2024 – ще на 6797,4 тис. грн. Щоправда, чистий прибуток має тенденцію до зниження (переважно через зростання собівартості, а саме – зростання рівня заробітної плати): так у 2024 році прибуток зменшився на 1871, 5 тис. грн. по відношенню до 2023 року. Хоча загальний дохід підприємства зростає. Однак, рентабельність, як узагальнюючий показник ефективності, знижується: у 2023 році він становив 3,9%, у 2024 – впав до 0,4%. Позитивно, що показники фінансового стану хоч і демонструють погіршення, однак, перебувають в межах рекомендованих норм.

Комерційний персонал ТОВ «Декорбетон» (працівники відділу продажу + маркетинг), згідно аналізування професійної структури, складає 13% від усієї середньооблікової чисельності. Загальна плинність кадрів суттєво зросла з 2022 року, що пояснюється мобілізацією працівників підприємства до лав ЗСУ та звільненням для виїзду за кордон. Структурно відділ Продажів сформовано за збутовими каналами.

Заробітна плата комерційного персоналу складається із основної, додаткової частин та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Передбачені винагороди за понаднормову роботу, трудові успіхи, винахідливість. Запроваджені і інші заохочувальні та компенсаційні виплати: винагорода за підсумками роботи за рік; премії за спеціальними системами і Положеннями. Створено фонд Матеріального заохочення, як форма соцпакету.

На сьогодні керівництво, після певних мотиваційних експериментів, вернулось до класичної економічної мотивації комерційного персоналу: «оклад + бонус»; але запровадило KPI. Однак, варто зауважити, що встановлені KPI, на нашу думку, не відображають всього мотиваційного потенціалу даного інструменту. Суттєві можливості щодо мотивації персоналу втрачаються і внаслідок відсутності системної і розвинутої оцінки персоналу.

Виявлені недоліки підтверджують актуальність теми даного дослідження.

З РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ КОМЕРЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДЕКОРБЕТОН»

3.1 Стан та перспективи розвитку промисловості будівельних матеріалів і сучасні умови здійснення HR-гу на підприємствах даної галузі

Основні мотиваційні орієнтири, як було відмічено в першому розділі даної кваліфікаційної роботи, – це забезпечення досконалої організаційної поведінки (індивідуальної, командної, загальноорганізаційної) і досягнення її основних положень: бажаної продуктивності праці і високої якості трудового життя. На ринку, як відомо, відбувається конкуренція не лише за споживача, але й за ресурси; в першу чергу, – за кадри, яка може посилюватись чи послаблюватись в конкретні періоди часу, в залежності від певних кон'юнктурних умов. Ці умови час від часу змінюють пріоритетність мотиваційних цілей. Наприклад, в умовах загального чи галузевого або регіонального «кадрового голоду» актуалізується така ціль функції «Мотивація» як залучення на підприємство і утримання кращих спеціалістів та професіоналів. Відповідно, власники, топ-менеджмент та HR-и починають більше уваги приділяти проблемам формуванню гудвілу, реалізації концепції «талант-менеджменту», «хендхантингу», формуванню та збереженню «кадрового ядра» тощо. Тому перед модернізацією мотиваційної політики підприємства доцільно проаналізувати макросередовище його функціонування, кадрову кон'юнктуру регіонального і галузевого ринку, його сильні та слабкі сторони і можливості та загрози, виявити і вивчити джерела кадрового забезпечення.

Український будівельний ринок до повномасштабного вторгнення росії у 2022 року, за потенціалом, входив у четвірку основних ринків Європи та, за прогнозами західних експертів, в майбутньому мав стати одним із двох основних європейських будівельних ринків.

Динаміка структури та обсягів будівельних робіт в Україні з 2019 року до початку відкритої російської агресії свідчить про суттєве зростання будівництва всіх типів будівель і споруд в цей період [51] (див. рис. 3.1).

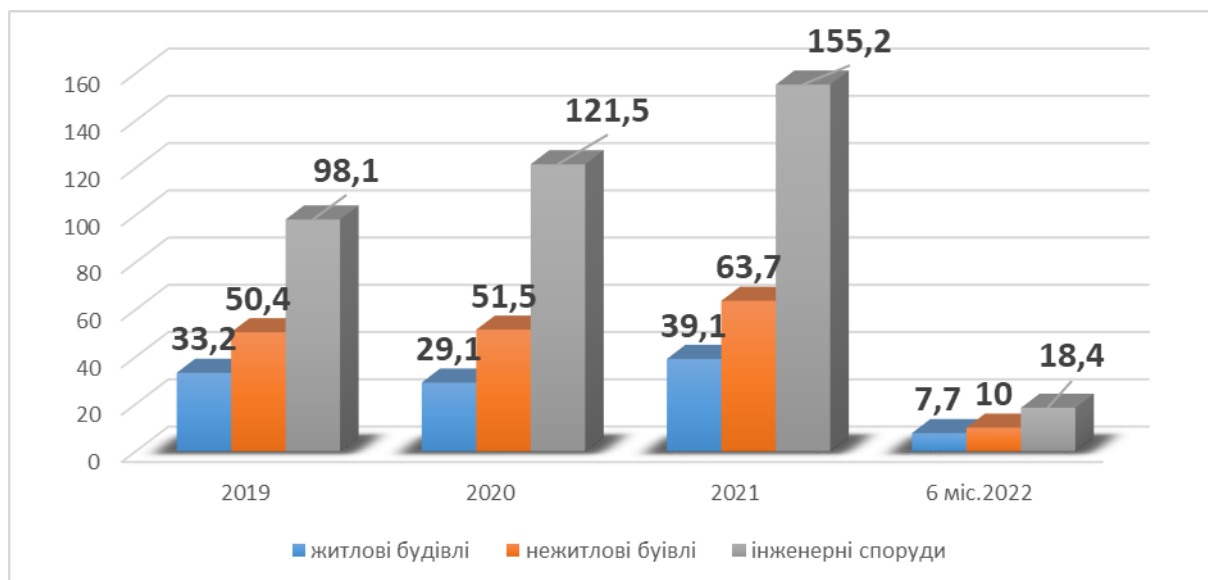


Рисунок 3.1 – Об’єм виконаних будівельних робіт (за типами будівель та споруд) в Україні (2019 – Н1 2022), млрд грн [51]

В свою чергу ринок будівельних матеріалів та послуг в Україні до 2022 року був визнаним одним із найбільш перспективних та найбільш привабливих для потенційних інвесторів та демонстрував стабільне зростання.

За даними Державної служби статистики України у період з 2016 по 2021 рік середньорічний темп зростання ринку становив більше 20%, що зумовлено урбанізацією та розвитком інфраструктури [52].

На початку 2022 року аналітики оцінювали перспективи ринку будівельних матеріалів в Україні з обережним оптимізмом, проте війна завдала серйозних збитків будівельній галузі. Варто виокремити наступні деструктивні чинники, які вплинули на галузь:

- втрата контролю за частиною території: анексія частини території країни призвела до суттєвих і важко передбачуваних змін в економіці та бізнес-процесах;

- руйнування виробничих підприємств: військові дії призвели до руйнування значної частини виробничої інфраструктури, зокрема доріг, мостів та залізничних об'єктів, загальна вартість яких перевищила 95 мільярдів доларів США. Це суттєво вплинуло на виробництво будівельних матеріалів: щонайменше 15% підприємств даної галузі зазнали різного ступеня пошкоджень;
- порушення логістичних ланцюжків: війна призвела до перерв і розривів у логістичних процесах, що ускладнило постачання та розподіл будівельних матеріалів;
- скорочення сировинної бази: знищення виробничих резервів та скорочення доступу до сировини.

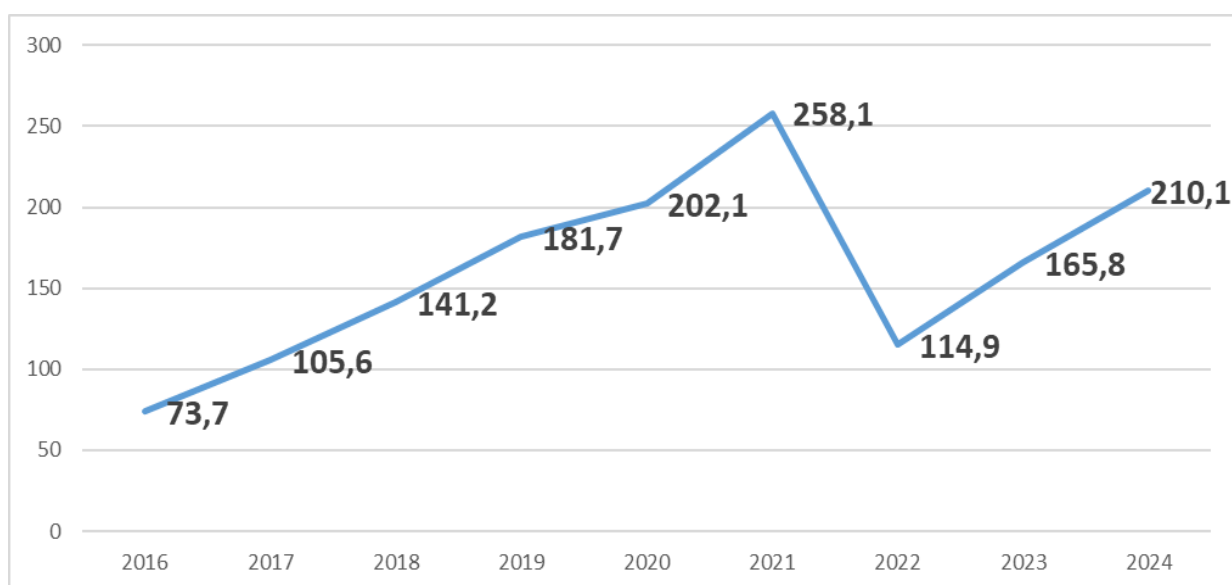


Рисунок 3.2 – Обсяг виробленої будівельної продукції за 2016-2024 р.р.
Джерело: складено автором на основі [52]

В цілому, знищення підприємств, що постачали матеріали і вироби на ринок, призвело до скорочення пропозиції цільової продукції. З іншої сторони, затребуваність в продукції промисловості будівельних матеріалів зросла в зв'язку з необхідністю відновлення житлової, комерційної, адміністративної нерухомості та інфраструктури. Для прикладу, з моменту початку повномасштабної війни до червня 2023 року було зруйновано або пошкоджено

147,8 тис. приватних будинків, 19,1 тис. багатоквартирних будинків і 0,35 тис. гуртожитків. Загальна площа постраждалих об'єктів – 88,9 млн кв. м, що становило 8,6% площі житлового фонду України [53].

В той же час, військові дії також призвели до призупинення багатьох будівельних проектів та значної міграції населення, що створило несприятливі умови для подальшого ведення будівельних робіт під час війни.

Хоча у 2024-25-у роках вплив війни залишається значним, ринок будівельних матеріалів починає демонструвати ознаки відновлення (див. рис. 3.2).

Споживчий аналіз ринку будівельних матеріалів в Україні показує, що в період великої війни основними покупцями цільової продукції стали державний сектор і міжнародні фонди, які надають допомогу у відновленні країни. Суб'єктам ринку будівельних матеріалів в Україні довелося адаптуватися до нових умов комунікації зі споживачами: здебільшого через тендерні майданчики, а не шляхом укладення прямих комерційних договорів, як було раніше.

Головними тенденціями, що формують обстановку на ринку будівельних матеріалів в Україні, стали:

- перманентне зростання собівартості будівельних робіт;
- низький рівень платоспроможності українців;
- низький рівень інвестиційної активності в сегменті нерухомості;
- реалізація проектів відновлення країни за принципом «будувати краще, ніж було», з використанням передових технологій [53].

З початком повномасштабної війни до ризикових факторів також додалися забезпечення підприємств електроенергією під час блекаутів, ризики ракетних атак на виробничу та складську інфраструктуру, блокування кордонів з боку Польщі, що призводить до нестабільності постачання сировини та комплектуючих.

Проте, варто виокремити чи не найактуальнішу проблему, з якою стикаються підприємства з виробництва будівельних матеріалів зараз, – відсутність кваліфікованих кадрів у зв'язку з посиленням мобілізації. На початку

повномасштабного вторгнення число вакансій у будівельній сфері зменшувалось. У довоєнному 2021 році на платформі «OLX Робота» кількість пропозицій про роботу у будівельній сфері складала 14,3 тисячі. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році кількість пропозицій скоротилась майже вдвоє – до 8,2 тисячі. Найбільший попит у сфері будівництва в 2023 році мали професії різноробочого та будівельників-професіоналів робочих професій. Кількість відгуків на оголошення про наймання різноробочого склали 184 тисячі, кількість пропозицій роботи майже 7 тисяч, медіанна зарплата на яку розраховував працівник – 16 500 грн. На оголошення, що стосуються професії будівельника-професіонала відгукнулись 24 тисячі користувачів «OLX Робота». Кількість пропозицій становила 2,2 тисячі, медіанна зарплата – 27 500 грн [54].

Натомість, на сьогодні має місце кадрова криза в будівельному комплексі, в тому числі в будівництві та промисловості будівельних матеріалів. Основні чинники нестачі будівельних кадрів: мобілізація (67%); внутрішня міграція (21%); виїзд за кордон (54%); неконкурентна заробітна плата (36%). За даними Українського союзу промисловців та підприємців дефіцит будівельників робітничих і технічних професій на будівельних майданчиках складає 50-60%. Така ситуація, зокрема, пояснюється тим, що будівництво – це переважно чоловіча сфера, тому вплив мобілізаційних процесів більш відчутний, ніж в багатьох інших галузях [55].

Головний висновок: дефіцит спеціалістів будівельної сфери продовжуватиме зростати. І це одна з найбільших проблем ринку. На початку повномасштабного вторгнення Property Times проводив опитування серед київських забудовників щодо кількості мобілізованих робітників. За даними, які наводили компанії, подекуди чисельність тих, хто долучився до лав ЗСУ чи ТРО складала від 25 до 60% від загальної кількості співробітників-чоловіків [56].

Це спричиняє неймовірне і безпрецедентне в 21-му столітті навантаження на будівельну сферу та змушує конкурувати за кадри: фінансовими умовами праці, соціальним пакетом, додатковими способами мотивації.

Щоб розв'язати проблему з кадрами України потрібна система мотивації на державному рівні, яка б стимулювала молодь йти вчитись на виробничі спеціальності, підтримувала б тих, хто обирає будівельну сферу для власної професійної реалізації. Це можуть бути і, зокрема, системи соціальної мотивації (соціальні програми іпотеки або додаткові матеріальні стимули).

Організації будівельного комплексу змушені вирішувати проблему нестачі кадрів, інколи, досить креативними і нетривіальними способами. Окрім підвищення зарплати окремі фірми пропонують бронювання (будівельні компанії, які перемогли в державному тендері чи проекті від ЄС). Все частіше почали залучати до будівельних робіт жінок. Наприклад, вінницька компанія «Промавтоматика» організовує цілі жіночі бригади для монтажу сонячних панелей, із відповідним навчанням та мотивацією. Посилюється партнерство бізнесів із навчальними закладами; створюються нові бази виробничої практики. Реалізуються програми перекваліфікації працівників. Формується тенденція до найму мігрантів і залучення персоналу з-за кордону.

До слова, девелопери, як не дивно, називають основною проблемою в будівельних проектах не нестачу кадрів, а надмірну бюрократизацію, блокування накладних і пресинг податкових органів.

В часи соціально-економічної нестабільності та політичних біфуркаційних зламів топ-менеджмент та HR-и компаній і організацій повинні зважати на необхідність і доречність адаптивного перегляду мотиваційних політик. При цьому варто виявляти та прогнозувати тенденції у змінах людських потреб, оновлювати методи управління мотивацією та набір відповідних інструментів. Слід брати до уваги, що сучасні макрофактори обумовлюють високий рівень тривожності. Як наслідок, системний стрес знижує продуктивність праці і нівелює орієнтацію персоналу на прагнення до максимальних результатів роботи. Така ситуація вимагає досконалого прогресивного менеджменту, тонкого налаштування основних політик, в тому числі мотиваційних механізмів. Адже основна підвалина ефективного керівництва – це вдало побудовані стосунки з підлеглими.

3.2 Пропозиції щодо організаційного перепроєктування як складової вдосконалення управління мотивацією в ТОВ «Декорбетон»

Для нівелювання виявлених та висвітлених у 2-му розділі даної роботи недоліків щодо передумов, систем та процесів управління мотивацією на базовому підприємстві зосередимось на таких організаційних рекомендаціях:

1. Вважаємо за необхідно запровадити нову штатну одиницю – посаду HR-менеджера. За умов подальшого масштабування та диверсифікації підприємства рекомендуємо розширити даний функціональний напрям до окремого HR-відділу.
2. Слід перерозподілити підлеглість маркетолога та упорядкувати його функціональні обов'язки, відповідно до класичних на новітніх маркетингових системних і проектних функціональних задач.
3. Рекомендуємо переглянути функціональні обов'язки Керівника відділу Продажу в напрямку підвищення статусності посади і узгодження функціоналу із менеджерським рівнем посади, що повинно бути відображено і в базовій оплаті та сукупності KPI.
4. Доцільно розширити підходи до кар'єрного просування та розширити спектр типів кар'єрограм на фірмі.
5. Варто більш уважно віднестись до такого елементу системи управління персоналом як «оцінка персоналу»: пропонуємо систематизувати дану класичну HR-роботу, ретельно підійти до процедур процесу оцінювання і розглядати його, в тому числі, як передумову мотиваційних впливів.

Нижче здійснимо деталізацію вказаних організаційних напрямків поліпшення управління мотивацією на ТОВ «Декорбетон», в тому числі, комерційного персоналу, та створення відповідних системних передумов для розробки і підтримки досконалої мотивації.

Введення посади HR-менеджера. За нашими міркуваннями, викладеними в п. 2.3 даної роботи, компанія знаходиться на третій стадії життєвого циклу організації (ЖЦО) – «динамічне зростання» або, за іншою моделлю, – на «етапі

«формалізації та управління». Мали місце навіть спроби «Інтеграції», як 4-ї стадії ЖЦО: ТОВ «Декобетон», реалізуючи концепції не лише споживчого і конкурентного, а й партнерського маркетингу, створювали спільний бренд із фірмами подібного бізнесового спрямування – ПП «СОБ» та НВ ПП «Поділлябуд» і централізовану для цих трьох підприємницьких суб'єктів управляючу компанію.

Зауважимо, що створення відділу по роботі з персоналом, в зв'язку із розширенням штату співробітників, теоретиками і практиками «Менеджменту організацій» і «Організаційного проектування» рекомендується ще на 2-й стадії ЖЦО – на стадії «стабілізації діяльності». На 3-й стадії підхід до кадрової політики має формуватись якісно в стратегічному, організаційному та процесному аспектах. На цьому етапі має посилюватись мотивуючий вплив на персонал іміджу організації, її ринкового позиціонування, соціальних комунікацій та інфраструктури, системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників тощо.

Тому наша рекомендація щодо введення посади, поки що одного, HR-менеджера – це компромісна пропозиція між нагальною необхідністю і мінімальним бюджетом для її реалізації. Основні очікувані ефекти – це:

- підвищення якості та оперативності рекрутингу, що є вкрай актуальним при теперішній кадровій кон'юктурі в Україні; особливо, – в будівельному комплексі;
- зменшення плинності, зростання якої обумовлено різними чинниками;
- розвиток та збереження власних «талантів» і «кадрового ядра»;
- поліпшення бізнес-культури, мікроклімату і якості трудового життя;
- підвищення продуктивності і, як наслідок, зростання доходу та рентабельності.

При формуванні посадових обов'язків HR-менеджера компанії ТОВ «Декорбетон» в теперішніх умовах рекомендуємо акцентувати увагу на таких функціональних блоках (див. таблицю 3.1): рекрутинг; робота з персоналом; розвиток і підтримка корпоративної культури; кадровий документообіг;

формування обов'язків; формування звітності. Тут слід зауважити, що на даному підприємстві, в цілях економії, ще культивується суміщення посад. Тому на HR-менеджера можуть бути покладені завдання формування окремих елементів стратегічного блоку (зокрема, цінностей, окремих цілей та стратегій їх реалізації), розробка організаційної структури та виконання функцій операційного менеджера в частині координації роботи з алгоритмізації і оптимізації бізнес-процесів. В той же час, «Кадровий документообіг», як функціональний блок, частково може бути перерозподілений із юристом компанії, яка також суміщає, окрім юридичних обов'язків, функції секретаря та кадровика.

Таблиця 3.1 – Основні функціональні блоки посади «HR-менеджера» ТОВ «Декорбетон» в теперішніх умовах

Функціональний блок	Функція (фрагментарно)	Періодичність
Рекрутинг	Пошук кандидатів, проведення співбесід	системно
Робота з персоналом	Супровід процесу «Адаптації»	за потреби
	Встановлення та контроль завдань на випробувальний термін	за потреби
	Рішення конфліктних ситуацій тощо	
Підтримка корпоративної культури	Організація корпоративних заходів, тренінгів тощо	системно
	Підготовка подарунків працівникам і їх дітям	за потреби
Кадровий документообіг	Підписання з працівниками особових справ та інших документів передбачених стандартами Компанії	системно
	Ведення бази 1С:ЗУП («зарплата і управління персоналом»)	системно
Формування обов'язків	Написання посадових обов'язків	системно
	Розробка (перегляд) мотиваційних систем	1 раз в 3-5 років або за кон'юнктурної необхідності
Формування звітності	Звіт/аналіз « Ефективність структури» (1 раз в квартал)	1 раз в квартал
	Плинність кадрів: «Звіт про причини звільнень працівників та робота з ними»	1 раз в квартал

Джерело: розроблено автором

Перерозподіл підлеглості Маркетолога і упорядкування його функціональних обов'язків. Як видно з наявної структури базового підприємства

(див. рис. 2.2), Маркетолог, який відноситься до комерційного персоналу, напряму підпорядковується Директору компанії. Це, на нашу думку, необґрунтовано збільшує «діапазон контролю» (норми керованості) Директора та обумовлює недоречні комунікаційні розриви при здійсненні комерційних процесів.

Таблиця 3.2 – Рекомендований розширений перелік основних функціональних блоків Маркетолога ТОВ «Декорбетон»

Функціональний блок	Функція	Періодичність
Аналіз ринку	Здійснює дослідження та аналіз конкурентів (бенчмаркінг), клієнтів, потенційних постачальників, каналів збуту, продукції, цін	1 раз на рік /перед запуском сезону
Розробка стратегії	Бере участь у стратегічних сесіях; зокрема, щодо розширення ринків збуту	за потреби
Вивід товарів на ринок	Розробляє контент для сайту, супроводжує блог та сторінки в месенджерах	системно
Бюджетування маркетингових заходів та їх витрат	Формує план заходів та впроваджує їх	1 раз в рік/системно
	Здійснює планування витрат, та відслідковує їх дотримання	1 раз в рік
Робота з виробниками рекламних матеріалів	Аналіз комерційних пропозицій рекламних агенцій, рівня їх послуг, якості і ціни рекламних матеріалів та пропонованих заходів. Контроль процесу виготовлення рекламних матеріалів.	за потреби
	Проведення перемовин та виконання обов'язків контактора	за потреби
Формування звітності	Формування звітності (зокрема, в ІС-8), аналіз даних, супровід CRM-програми	системно

Джерело: розроблено автором

Пропонуємо упорядкувати форму організації маркетингу на базовому підприємстві у вигляді маркетингово-збутового відділу, тобто перепідпорядкувати Маркетолога Керівнику відділу Продажу. Разом з таким схематичним організаційним перепроєктуванням варто перерозподілити маркетингові функції між вказаними посадами, оскільки, на сьогодні, Маркетолог виступає переважно контент-менеджером та розробляє і налаштовує таргетовану рекламу. Всі інші класичні і важливі маркетингові завдання закріплені за КВП. При чому час на їх виконання Керівником відділу Продажу

відводиться за остаточним принципом, що призводить до ігнорування важливих маркетингових цілей і процесів; має місце їх недостатньо компетентне формування і реалізація. Як наслідок, не можна стверджувати, що ТОВ «Декорбетон» в своїй повсякденній діяльності комплексно і системно реалізує концепцію «інтегрованого маркетингу».

Рекомендуємо в оновленому функціоналі Маркетолога акцентувати увагу на функціональних блоках, вказаних в таблиці 3.2, перерозподіливши таким чином левову частину маркетингової роботи від КВП саме для Маркетолога.

Таблиця 3.3 – Рекомендований перелік основних функціональних блоків Керівника відділу Продажу ТОВ «Декорбетон»

Функціональний блок	Функція	Періодичність
Планування продажів	Планування, поточний аналіз та контроль продажів в розрізі товарних груп, магазинів, мен-рів, каналів	1 раз в міс/системно
Контроль залишків	Аналіз залишків по основним складам	За потреби
	Контроль за Формуванням спец замовлень на виробництво, терміни виконання	За потреби
Контроль дебіторської заборгованості	Контроль за дебіторською заборгованістю в розрізі каналів збуту та клієнтів	системно
Навчання	Проведення навчання мен-рам по продукту та специфіці товарів	За потреби
	Проведення атестації	1 раз в рік
Робота з зовн. постачальниками	Аналіз комерційних пропозицій та контрактів потенційних постачальників	За наявності
	Проведення перемовин	За наявності
Формування звітності	Формування звітності в 1С-8, аналіз даних	системно

Джерело: розроблено автором

Перегляд функціональних обов'язків Керівника відділу Продажу. Проведений організаційний аналіз підприємства дозволив виявити певні недоречності щодо функціональних обов'язків керівника комерційного напрямку ТОВ «Декорбетон». Вони логічно обумовлені еволюційністю розвитку організації. Однак, перманентна необхідність організаційного перепроєктування, обумовлена масштабуванням та диверсифікацією бізнесу, зміною стратегічних

цілей, технологічним розвитком та появою нових видів робіт тощо, вимагає адекватного перегляду як самої організаційної схеми («рентгенівського знімку» організації), так і класичної посадової тріади: завдань, повноважень, відповідальності.

Щодо посади Керівника відділу Продажу, то доцільно, на нашу думку, як висвітлено вище, вивільнити його від частини повсякденної маркетингової роботи та від часткового виконання функцій торгового менеджера і менеджера по закупках. Врешті-решт, на 3-й стадії ЖЦО необхідно чіткіше дотримуватись рівневої статусності менеджерів в розрізі: top-менеджерів, middle-менеджерів та low-менеджерів, виважено здійснюючи системне делегування функціональних завдань та повноважень.

Рекомендуємо за КВП, як за middle-менеджером, залишити класичні для даної посади функціональні блоки (див. таблицю 3.3), що, паралельно, слід врахувати і в системі його особистої мотивації; зокрема, – в постановці KPI (див. п. 3.3).

Розширення спектру форм кар'єрного просування. Кар'єра – важливий елемент мотиваційної політики, особливо для людей освічених, проактивних та амбіційних, які і складають «кадрове ядро» організації. Масштабована фірма, органіграма якої має певну кількість рівнів управління і можливості кар'єрного просування, є більш цікавою для таких людей. Це додатковий фактор утримання кращих співробітників. Однак, сьогодні, як було відмічено в розділі першому даної роботи, кар'єрне просування – це не лише рух вгору по службовій вертикалі. Можливе горизонтальне або діагональне переміщення працівників. З'явилося навіть поняття портфельної кар'єри. Бічні кар'єрограми цікаві ще й тим, що не завжди співробітник-професіонал, із відмінними результатами роботи, стає ефективним керівником, оскільки для ефективного менеджменту треба володіти цілим комплексом особистих характеристик; інколи, навіть вроджених.

Рекомендуємо в рамках кадрової політики ТОВ «Декорбетон» звернути увагу на нетривіальне діагональне кар'єрне просування. Однією із передумов

такої пропозиції є рівень та спеціалізація освіти персоналу підприємства: значна кількість співробітників мають вищу освіту. При цьому частина з них навчалась в університеті за спеціалізацією «Менеджер будівництва». Багато хто розуміється як на офісній роботі, так і на виробничих процесах. Діагональній формі кар'єри, як важливому мотиватору, сприяє диверсифікація бізнесу в ТОВ «Декорбетон» та його масштабування через філіалізацію.

Діагональне просування особливо цікаве тим, що дозволяє уникнути деградації певних компетентностей конкретних працівників, яка, як правило, обумовлюється багаторічною одноманітністю роботи, і запобігти зменшенню їх особистого потенціалу. Інші переваги для працівників:

- 1) Забезпечення різноманітності у роботі та нівелювання недоліків спеціалізації, рівень якої зростає по мірі масштабування підприємства.
- 2) Розвиток ширшої гами компетентностей і нарощування особистого потенціалу.
- 3) Збільшення рівня заробітної плати та можливе розширення комплексу елементів нематеріальної мотивації.
- 4) Зростання самостійності в прийнятті рішень, тобто нарощування посадової влади по мірі кар'єрного просування.
- 5) Зростання соціального статусу конкретної професійної особистості.

Роботодавець натомість отримує свої суттєві ефекти:

- 1) Зменшуються показники плинності кадрів; зберігаються «таланти» та «кадрове ядро».
- 2) Підвищується рівень лояльності працівників і фірмовий патріотизм.
- 3) Відбувається профілактика професійного вигорання через одноманітність та надмірну спеціалізацію в роботі.
- 4) Вибудовується система кадрового резерву.

Оцінка персоналу. Аналізування кадрового менеджменту на базовому підприємстві дозволило виявити, що в ТОВ «Декорбетон» (див. розділ другий) певна оцінка персоналу здійснюється на всіх основних етапах процесу управління персоналом; особливо, під час найму і співбесіди працівників. Однак,

якість HR-гу в цьому аспекті досить низька: вказана робота здійснюється не завжди професійно. Більше того, вона системно ні за ким не закріплена, через відсутність в штаті HR-менеджера, і частіше всього є прерогативою топ- та middle-менеджерів, які виконують оцінку інтуїтивно або, простими словами, «на око».

Рекомендуємо більш уважно та ретельно і процедурно алгоритмізовано здійснювати оцінку персоналу ще на етапі «Рекрутингу» та «Адаптації» (після проходження випробувального терміну). Основні рекомендації щодо поліпшення «оцінки персоналу» на різних етапах управління персоналом сформовані та узагальнені нами нижче.

СПІВБЕСІДА. Рекомендуємо відійти від суб'єктивної оцінки і творчо та індивідуалізовано використовувати як класичні, так і новітні методи та інструменти оцінки кандидатів на вакансії.

АДАПТАЦІЯ. Крім оцінки функціональних компетентностей слід звертати увагу на:

- вміння якісно та швидко навчатись;
- здатність адаптуватись та працювати в команді;
- потенціал працівника.

НАВЧАННЯ. У разі потреби призначення навчання співробітнику також має проводитись оцінювання. Основна його мета – визначити рівень професійного розвитку та зрозуміти, чому він повинен навчитися.

ПЕРЕВЕДЕННЯ. В компанії час від часу виникає потреба у переведенні співробітника в інший структурний підрозділ. Здебільшого це стосується торгового персоналу та робітників на дільницях. Орієнтуючись на нові функціональні обов'язки, що будуть покладатися на співробітника, попередня оцінка допомагає визначити як існуючі професійні компетенції, так і ті, яких бракує. Дана робота актуалізується при ширшому застосуванні діагонального (бічного) кар'єрного зростання.

РЕЗЕРВ: В часи війни для компанії актуальним постало питання забезпечення стабільності та безперервності бізнесу, враховуючи такий фактор

впливу, як зростання плинності кадрів. Варто виокремити і той факт, що компанія не зупиняється на досягнутому та стратегічно сфокусувалась на відкритті нових власних майданчиків продажів у містах Поділля (початок у м. Хмельницькому). Тому формування кадрового резерву, коли ключові співробітники зростають по кар'єрним сходам чи залишають компанію, є досить важливим етапом. На їх місце вже готові прийти працівники з резерву, які добре знайомі з внутрішніми процесами, культурою та стратегією підприємства. Це значно скорочує час на пошук та адаптацію нових кадрів. Оцінка персоналу за обраними критеріями, на даному етапі, є інформативно важливою для прийняття виважених кадрових рішень.



Рисунок 3.3 – Алгоритм річної процедури оцінки персоналу в ТОВ «Декорбетон»
Джерело: розроблено автором

ЗВІЛЬНЕННЯ. Оцінка персоналу на етапі звільнення рідко застосовується в HR-гу сучасних українських підприємств, зважаючи на делікатність моменту. В той же час, це може бути досить інформативним дійством щодо розуміння стану

справ та наявних недоліків в різних аспектах функціонування компанії: людина в такій ситуації є, як правило, більш щирою і відвертою. Опитування колишніх співробітників в компанії ТОВ «Декорбетон» відбувалися досить рідко та проходили скоріш неформально, в усній формі, у вигляді «one-to-one».

Ключовою процедурою на підприємстві, в даному аспекті, на нашу думку, має стати обов'язкова щорічна оцінка персоналу, як підґрунтя для професійного і кар'єрного розвитку співробітника, перегляду його заробітної плати або ж преміювання, пошуку шляхів підвищення ефективності процесів тощо. Пропонуємо наступну схему річної оцінки на базовому підприємстві (див. рис 3.3).

Для «безболісного» та ефективного запровадження даної процедури і уникнення відкритого чи прихованого «опору змінам» доцільно:

- розробити Положення про загальні принципи річної оцінки персоналу;
- провести попередню роз'яснювальну роботу для співробітників щодо процедури проведення оцінки персоналу;
- після проведення оцінки здійснювати ретельне і оперативне оцінювання її результатів;
- запровадити функції формування резерву, кар'єрного росту, запровадження навчально-тренінгових заходів для працівників із врахування результатів оцінки.

Актуалізація ретельної «оцінки персоналу» обумовлюється також наступними чинниками: зростанням рівня інтелектуалізації праці і дефіцитом висококваліфікованих працівників (через демографічні проблеми, міграційні процеси, погіршенням якості освіти на всіх рівнях, внаслідок недолугих і волюнтаристських реформ в українській освіті); підвищенням рівня оплати праці в собівартості продукції, тобто вартості трудових послуг персоналу, знову ж таки, через сьогоdnішній дефіцит кадрів; необхідністю запровадження концепції інтегрованого маркетингу та побудови дієвої системи менеджменту якості, як наслідок еволюційного переходу підприємств до нового етапу ЖЦО.

Акцентуємо увагу, що наші рекомендації направлені на зменшення суб'єктивності суджень при оцінці конкретної людини, що має забезпечуватись чіткими і адекватними алгоритмами та інструментами оцінювання. Вітчизняні та зарубіжні дослідники виокремлюють такі, найбільш поширені на практиці, методи оцінки персоналу: атестація; ранжування; тестування; assessment center («центр оцінювання»: коли за командою людей ведуть спостереження підготовлені спостерігачі і оцінюють їх, використовуючи різні змодельовані вправи); інтерв'ю; метод 360-градусного зворотного зв'язку [57].

Важливим є розуміння, що помилки і недопрацювання в трудових процесах можуть обумовлюватись не лише потенціалом і поведінкою працівника, але й внутрішніми організаційними умовами: тобто має оцінюватись не лише конкретний співробітник, але й підприємство; зокрема, – рівень необхідних гігієнічних чинників (згідно візії Ф. Герцберга) та формування істинно мотивуючих факторів. Адже досконала система мотивації трудової діяльності вибудовується на основі виваженої і ретельної оцінки персоналу.

3.3 Шляхи розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації на базовому підприємстві

Орієнтуючись на загальну мету даного кваліфікаційного дослідження, пропонуємо такі заходи для поліпшення мотивації в ТОВ «Декорбетон»:

1. Упорядкувати систему і рівень оплати праці Керівника відділу Продажу як флагмана комерційного персоналу, згідно його статусу та функціоналу.
2. Алгоритмізувати побудову індивідуальної системи мотивації (з врахуванням грейдів, системи оплати праці, KPI, системи преміювання та індивідуального соцпакету).
3. Модернізувати систему оплати праці торгових працівників як основної складової комерційного персоналу і переглянути систему бонусування, з врахуванням сучасних політико-економічних умов в країні, що відображається на внутрішньому стані кожного працівника.

4. Виокремити актуальні напрямки нематеріальної мотивації на базовому підприємстві.
5. Конкретизувати і деталізувати комплекс заходів для підтримання впливової мотивації у відділі продажу (на основі практичних рекомендацій компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та ціле покладання «HURMA»).

Поліпшення оплати праці КВП. Рівень заробітної плати є, вочевидь, домінуючим критерієм при виробленні власного раціонального рішення індивідуума щодо згоди на вакансію чи нівелювання бажання для переходу до конкурентів або в іншу професійну сферу. За теорією Ф. Герцберга, як було відмічено в «теоретичному» розділі даної роботи, ЗП не є істинним мотиватором, але, однозначно, є важливим, по-суті, базовим гігієнічним чинником, який не повинен бути причиною незадоволення від займаної посади. В теперішніх умовах дефіциту кадрів цей аспект мотивації – через рівень заробітної плати – суттєво актуалізується. Як виявлено під час дослідницької роботи на підприємстві, рівень ЗП Керівника відділу Продажу ТОВ «Декорбетон» на сьогодні становить 45 тис. грн (34 тис. грн. – оклад; 11 тис. грн. – бонус). Це не відповідає, за нашим аналізуванням, ні регіональному, ні галузевому особистому доходу для вказаної посади, ні її функціональній складності.

Бонус для КВП, як і для інших комерційних працівників, нараховується лише при 95% виконання плану, що посилює внутрішню тривожність, і не синхронізується із сьогоднішніми мотиваційними трендами, коли в умовах війни рекомендується деактивувати фактори тривожності та посилювати відчуття впевненості і стабільності.

Орієнтація КРІ Керівника відділу Продажу лише на досягнення планових показників збуту за товарними групами також не витримує критики (див. розділ другий).

Нами розроблені наступні пропозиції щодо мотиваційної програми КВП на 2-е півріччя поточного (2025-го) року:

- 1) З 3-го кварталу 2025 р. збільшити загальний фонд заробітної плати КВП з 45 тис. грн до 55 тис. грн. (з розрахунку на місяць) та запланувати

щоквартальний ріст його посадового доходу на $\approx 10\%$ до кінця 2025 р., з метою виходу на усереднені пропозиції ринку праці по Україні для даної посади (65-70 тис. грн.).

2) Бонусну частину розділити на 2 складові:

- в періоді «місяць»: короткострокові задачі, що потребують негайного втручання та розробки разових заходів (наприклад, внаслідок різкого падіння продаж товарної групи; необхідності збільшення продажів сезонного товару тощо). В нашому випадку доречно сфокусувати увагу відділу на такій товарній групі (яка одночасно є і каналом збуту) як «монтажні роботи та інші послуги», що є так званим підкріпленням до товару. Загальний дохід за цим напрямком зменшився в 2024 році на 328,5 тис. грн. по відношенню до 2023 р. (див. п.2.1, табл. 2.2). Крім того, суттєвим негативним фактором є ріст дебіторської заборгованості в компанії (в 2024 році відбулось зростання на 1687,9 тис. грн), що є зоною відповідальності відділу Продажу та потребує більшої уваги і ретельного опрацювання.
- запровадити бонусну частину в періоді «квартал», що дасть можливість не втратити стратегічний контроль за виконання планових показників продаж в цілому по компанії. Виплату такого бонусу, як показує практика, більш доцільно здійснювати на щоквартальній основі, а не щомісячній.

3) Розширити межі мотиваційної сітки. У діючій системі бонусна сітка застосовується лише при умові виконання планових показників в дельті від 95% до 100%. У випадку, коли фактичні показники продаж становлять менше 95%, бонус не нараховується взагалі (див. п.2.3, рис.2.4). Нами запропоновано розширити межі даної формули нарахування, а саме:

- в періоді «місяць»: виконання плану на 95% - 100% – сума бонусу складає 100%; виконання плану на 90% - 95% – сума бонусу складає 75%; виконання плану на 85% - 90% – сума бонусу складає 50%;
- в періоді «квартал»: виконання плану на 95% - 100% – сума бонусу складає 100%; виконання плану на 90% - 94,99% – сума бонусу складає 50%.

4) Доречно модернізувати мотиваційну карту Керівника відділу Продажу за КРІ. Зауважимо, що велика кількість цільових задач (> 5) зменшує частку бонусу від закладеного бюджету та розфокусовує увагу КВП. За фактичним даними бонусування Керівника відділу Продажу ТОВ «Декорбетон», 2 тисячі (в середньому) на один КРІ – це не мотивує. В такій ситуації працівник може просто ігнорувати більшість КРІ. В зв'язку з цим ми пропонуємо лише 2-а ключові показники ефективності (див. рисунок 3.4), які перегукуються з пунктом 2-им даного переліку рекомендацій.

Характер зміни сутності КРІ, тобто орієнтація їх на інший функціонал, ще й має підвищувати відчуття статусності посади для КВП.

2 квартал ФЗП - КВП			Оклад*	ключові показники по основній частині:					
Оклад*			68%	37 400	сторчек + збори з персоналом; 4 сторч. в місяць				
Бонус за місяць			6%	3 800	навчання; 4 навчання				
Бонус за місяць			6%	3 800	контроль залишків; залишки в рамках тов. групи по маг-нах				
Бонус за квартал			20%	10 000					
період	КРІ	Частка критерію від закладеного бюджету, %	Бюджет, грн	Сітка		План	Факт	%	Сумма бонусу до виплати, грн
на місяць	Цільові задачі з прописаними показниками зон росту			щомісяця					
	1. Об'єм продажів за "монтажні роботи та інші послуги"	6%	3 800	від 95 до 100%	100%	150 000	150 000	100%	0
	2. Скорочення дебіторської заборгованості на 600 тис. грн	6%	3 800	від 90 до 95%	75%	600 000	600 000	100%	0
				від 85 до 90%	50%				
на кварта	Цільові задачі з прописаними показниками зон росту			Щокварталу					
	1. Виконання загального квартального плану продаж	20%	10 000	від 95 до 100%	100%	18 500 000	18 500 000	100%	
				від 90 до 94,99%	50%				

Рисунок 3.4 – Модернізована мотиваційна карта Керівника відділу Продажу

Джерело: розроблено автором

Алгоритмізація індивідуальної системи оплати праці. В першу чергу, рекомендуємо більш виважено підходити до встановлення КРІ не лише керівника комерційного напрямку, але й для всіх працівників підприємства. Нами розроблена загальна схема розробки КРІ і відповідного адміністративно-економічного супроводження та контролю (див. рис. 3.5).

Для дотримання сучасних векторів розвитку мотиваційної політики доцільно алгоритмізувати розробку системи мотивації. Пропонуємо «Алгоритм

побудови індивідуальної системи мотивації», з врахуванням грейдів, системи оплати праці, KPI, преміювання та індивідуального соцпакету (див. рис. 3.6).

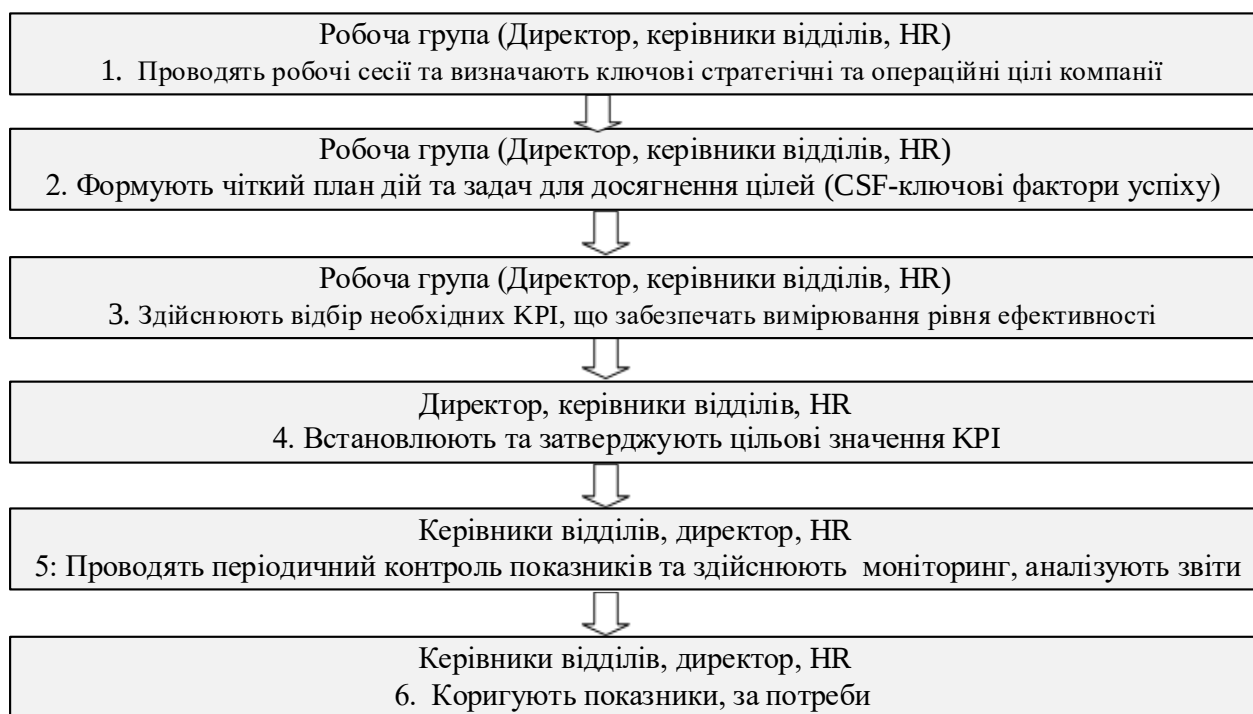


Рисунок 3.5 – Схема розробки та контролю KPI на підприємстві
Джерело: розроблено автором

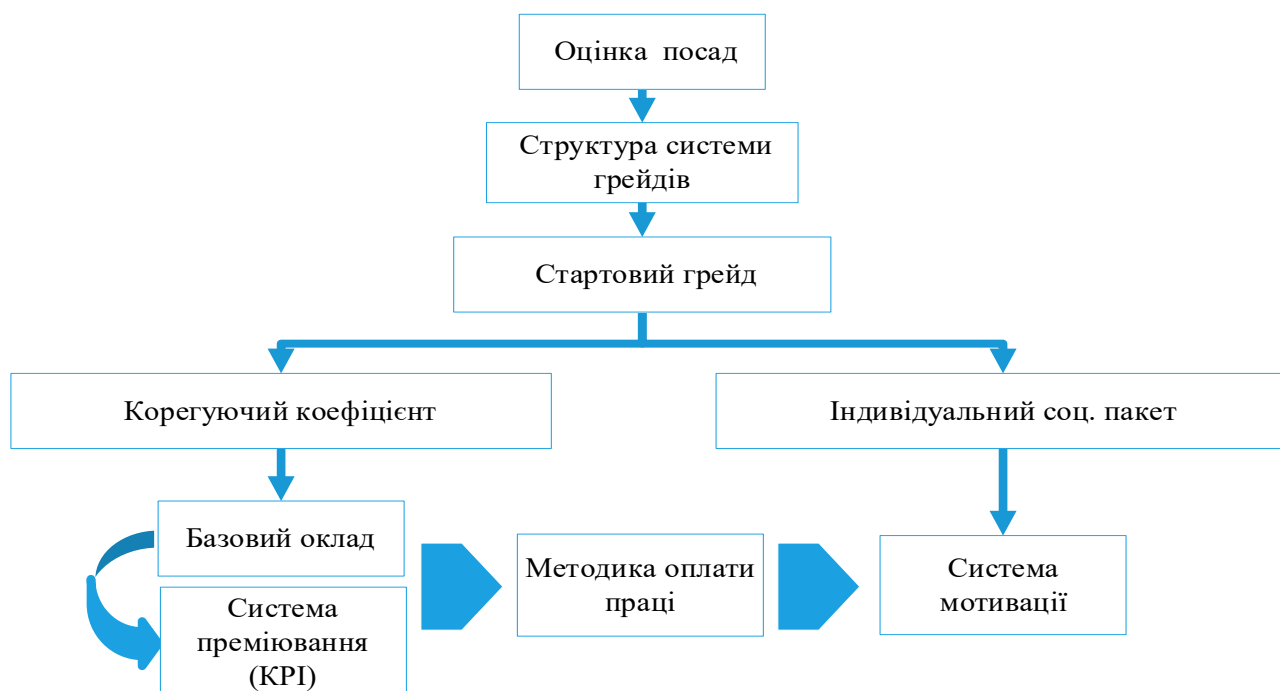


Рисунок 3.6 – Алгоритм побудови індивідуальної системи оплати праці
Джерело: розроблено автором

Тут слід зауважити, що одним із підходів до мотивації персоналу є використання традиційних та нетрадиційних систем. Нетрадиційні системи зазвичай, базуються не лише на фінансових стимулах, а враховують індивідуальні потреби, цінності та бажання персоналу. Такі методи можуть включати стимулювання творчості та саморозвитку, розширення відповідальності, сприяння внутрішній мотивації та визнання досягнень. Це дозволяє персоналу відчувати що свої зусилля вони спрямовують не лише на виконання завдань, а й на розвиток власного потенціалу [57]. Врахування даного аспекту має обов'язково враховуватись як доповнення до схеми, вказаної на рисунку 3.6.

Модернізація системи оплати праці торгових працівників. Перш за все розглянемо найбільш розповсюджені та новітні (альтернативні) системи оплати праці комерційних працівників. Широко застосовуються:

- фіксована оплата – ставка;
- нефіксована оплата – відрядна (комісійні, проценти);
- комбінована оплата – ставка + процент;
- додаткові виплати – премії, бонуси та ін.;
- компенсаційний пакет (ЗП, премії, бонуси, проценти, умови роботи і соціальні гарантії; а також участь в прийнятті рішень, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, цікаві проекти, статус та імідж, підвищення професійної свободи і відповідальності тощо).

До альтернативних можемо віднести:

- оплата на основі кваліфікації;
- безтарифна система оплати праці – через розподіл прибутку або «зарплатного пирога», коли всі працівники – від робочого до директора – мають свою долю у фонді оплати праці всього підприємства чи окремого відділу;
- продуктова система оплати праці – кожна функція, проект розглядаються і оплачуються як окремий продукт (часто використовують для співробітників

управляючих центральних офісів масштабованих, через філіалізацію і/або диверсифікацію, компаній).

Пропонуємо на розгляд дві альтернативні системи оплати праці комерційного персоналу:

1) альтернативну безтарифну: ґрунтується на грейдах і може бути використана для усіх працівників ТОВ «Декорбетон», – «Грейдова система»;

2) традиційну з додатковими виплатами: є вдосконаленням існуючої на підприємстві системи бонусування, – «Бонусна система».

«Грейдова система». Грейдинг можна віднести до «гнучких систем» оплати праці, в яких монетарно закріплюються колишні досягнення працівника – за статусом, досвідом, компетентностями, але виключається «почивання на лаврах» здобутого статусного рівня, оскільки за грейдами розподіляється щомісячний «зарплатний пиріг», який ще треба заробити.

Щоб розробити «Грейдову систему», необхідно:

- 1) облікувати та функціонально проаналізувати всі посади;
- 2) рейтингувати посади за грейдами в залежності від їх місця в організаційній системі підприємства;
- 3) співставити прогнозовані та змодельовані зарплати із регіональними та галузевими (важливо для вироблення підходів до формування «зарплатного пирога»);
- 4) розробити зарплатні діапазони.

Даний процес ліпше автоматизувати: наприклад, із використанням HRM-системи «HURMA» [58].

Відповідно до цілей даного кваліфікаційного дослідження нами розроблена система грейдів для комерційного (торгового) персоналу, яка представлена в таблиці 3.4.

Орієнтуючись на кадрову ситуацію і дані матеріальної мотивації на будівельному ринку, пропонуємо «грейдовий крок» – 5-15 тис. грн. Заробітна плата стажера-менеджера з продажу у м. Вінниці на даний час становить 15-18 тис. грн. З врахуванням зазначеного кроку ЗП Керівника відділу продажу може

досягати 65-70 тис. грн., що повинно забезпечувати підприємство від «хендхантінгу» з боку прямих галузевих і непрямих конкурентів. До слова, особистий грейд для Маркетолога, як члена комерційної команди, рекомендуємо встановити на рівні 8-го рангу посади, зважаючи на ексклюзивність та важливість його функціоналу і необхідні сучасні компетентності.

Таблиця 3.4 – Схема грейдингу торгового персоналу ТОВ «Декорбетон»

Назва посади	Ранг посади	Грейд
Керівник відділу Продаж	10	5-й
Керуючий магазином	9	4-й
	8	
Менеджер з спец. продаж	7	3-й
	6	
Менеджер з продажу	5	2-й
	4	
	3	
Стажер-менеджера з продажу	2	1-й
	1	

Джерело: розроблено автором

Для посилення гнучкості «Грейдової системи» до рангових грейдів щомісяця можуть застосовуватись «плаваючі» корегуючі коефіцієнти певного діапазону, які спрямовані на важливі аспекти організаційної поведінки конкретного працівника, команди чи підприємства в цілому. Для корегування можуть братись до уваги результати роботи, дотримання правил техніки безпеки чи технологічних регламентів, інші аспекти дисциплінованості, відцифровані (виміряні) показники лояльності до компанії, напрацьовані особистісні компетентності, новаторство тощо.

«Бонусна система». Вже згадувана вище команда компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання «HURMA» пропонує, для комерційного персоналу, такі конкретизовані фіксовані, нефіксовані, комбіновані системи матеріальної мотивації, в тому числі, – з додатковими виплатами (див. таблицю 3.5).

Для торгових працівників ТОВ «Декорбетон», зважаючи на специфіку галузі, споживчу та кадрову сучасну кон'юнктуру ринку, на нашу думку, найбільш адекватною щодо досягнення мотивуючих цілей є система «Прогресивна шкала». Однак, пропонуємо застосувати тимчасово її зворотне співвідношення: не «30/70», а «70/30». Дана порада визріла на основі рекомендацій дослідників проблем мотивації щодо необхідності зменшення тривожності і забезпечення «стабільності» в умовах воєнного стану країни.

Таблиця 3.5 – Розповсюджені системи матеріальної мотивації у відділах продажу

Назва системи мотивації	Загальна характеристика	Опис складових (компонент) системи
Шкала 40/10/50	Одна з найпоширеніших моделей у сфері продажу. Базується на трьох основних компонентах:	40% – базовий оклад. Це фіксована частина заробітної плати, яка забезпечує працівникам стабільність і безпеку. 10% – дисциплінарний бонус. Ця частина зарплати виплачується лише у випадку, якщо працівник дотримується встановлених корпоративних правил: своєчасно з'являється на робочому місці, заповнює всі необхідні документи та звіти тощо. 50% – бонусна частина, яка залежить від досягнутих результатів. Працівники отримують цю частину лише тоді, коли виконують або перевищують поставлені плани продажів.
Прогресивна шкала 30/70	Модель більше підходить для компаній, де продажі мають великий потенціал для збільшення прибутку, але фіксований оклад залишається на низькому рівні.	30% – фіксований оклад. 70% – бонус, який залежить від виконання планів продажів. Наприклад, при досягненні прибутку до 50 тисяч гривень менеджер отримує 4% від цієї суми, якщо прибуток перевищує 50 тисяч, бонус збільшується до 7%, а при досягненні понад 100 тисяч гривень – до 10%.
Фіксована шкала 60/7	Підходить для компаній, що займаються продажем товарів або послуг із високою вартістю (наприклад, нерухомість або дорогі автомобілі).	60% – базовий оклад. 7% – бонусна частина, яка виплачується від суми угоди. Навіть якщо відсоток невеликий, він може становити значну частку доходу, оскільки угоди мають велику суму.
Фіксована шкала 0/40	Використовується у стартапах або компаніях, які продають високомаржинальні продукти.	0% – відсутність базового окладу. 40% – бонус за кожну угоду.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Власне, на підприємстві дана система і використовується, у близькому до запропонованого співвідношенні: фонд основної ЗП становить 68% по фірмі; додаткової – 32% (див. п. 2.3). Ми пропонуємо модернізувати цю систему за рахунок:

А) запровадження прогресивної шкали і відповідної диференціації бонусної частини (див. вище);

Б) розбивки планових показників в розрізі не лише «місячного», але й «квартального» періодів;

В) розділення бонусної частини на «індивідуальний» та «командний» бонус.

Остання пропозиція направлена на нівелювання негараздів із корпоративною культурою та мікрокліматом в середовищі комерційного персоналу, які виникли внаслідок спроби запровадити систему мотивації «РЕЗУЛЬТАТ» і щомісячну «кругову» оцінку комерційного персоналу за результатами роботи. Можливе підґрунтя цього фіаско – упередженість оцінювачів і/або незрілість персоналу щодо сприйняття об'єктивної оцінки.

На завершення даного пункту рекомендацій додамо, що «Грейдова» та «Бонусна» системи можуть бути і частково суміщені: ставка (70%) може призначатись за грейдами (із щомісячними корегуючими коефіцієнтами), але без підходу – розподіл «зарплатного пирога»; бонус (30%) має розподілятись за вище наведеними підходами і рекомендаціями.

Виокремлення актуальних напрямків нематеріальної мотивації. В плані нематеріальної мотивації для комерційних працівників експерти акцентують увагу на таких напрямках:

- поліпшення умов праці (гігієнічні чинники);
- виважене ставлення керівництва (особливо реалізація потреби «Визнання»);
- кар'єрний ріст та навчання (важливий додатковий мотив для досягнення високих результатів);
- розвиток корпоративної культури та командний дух.

Для «Декорбетону» рекомендуємо відновити навчальні програми та регулярні тренінги (що має стати фіксованою складовою оновленого соцпакету і є важливим для даного етапу ЖЦО).

Розробка комплексу заходів для підтримання впливової мотивації у відділі продажу ТОВ «Декорбетон». Перелік мотиваційних підходів для комерційного персоналу сформовано за результатами теоретичних досліджень у п. 1.2. Адаптуємо і конкретизуємо їх із врахуванням аналітичної інформації по підприємству (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Комплекс заходів для підтримання мотивації у відділі продажу

Підходи	Опис	Пропозиції для ТОВ «Декорбетон»
1	2	3
1.Здорова конкуренція	Створення здорової конкуренції серед працівників стимулює їх до кращих результатів. Наприклад, можна організувати конкурс із бонусами за найкращі продажі за місяць.	Організація змагання між торговими менеджерами у вигляді гейміфікації (орієнтир – досягнення щоденних цілей)
2.Невеликі цілі	Замість того, щоб ставити перед командою мету на місяць (наприклад, продати 200 одиниць товару), можна встановлювати щотижневі або навіть щоденні завдання. Це допоможе працівникам краще планувати свою роботу та не відчувати перевантаження. Невеликі досягнення також сприяють підтриманню мотивації на високому рівні. Згідно з дослідженнями, рівень дофаміну (гормону задоволення) збільшується, коли людина досягає мети. Щоб підтримувати цей ефект, важливо встановлювати нові цілі до завершення попередніх.	
3.Зворотний зв'язок	Навіть прості слова підтримки можуть стати стимулом для досягнення нових висот. Ось кілька методів, як зворотний зв'язок можна використовувати для мотивації: - починайте кожну нараду з короткого визнання досягнень команди; - публічно дякуйте працівникам за їхні зусилля. - організуйте неформальні зустрічі «1:1» для обговорення результатів та складання плану дій.	Підвищення кваліфікації топ- та middle-менеджерів (через відповідну програму навчання)
4.Щирий менеджмент	Відкритість керівництва створює довіру між командою та менеджером. Обговорення проблем та реальних показників допомагає колективу краще розуміти ситуацію і пропонувати свої рішення.	Проблеми на підприємстві відсутні, але доцільно запровадити японську модель «Гуртки якості»

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
5.Справжні цифри	Оперативний аналіз результатів і надання чіткої інформації про досягнення стимулюють працівників бачити свої реальні досягнення і прагнути до кращих показників.	Впровадити CRM-програму із відповідним функціоналом
6.Інтерактив та гейміфікація	Використання систем нагород та ігровий формат, де працівники отримують бали за досягнення, допомагає підтримувати інтерес до роботи.	Див. п. 1-2
7.Персоналізований підхід	Кожен працівник має власні вподобання, тому важливо знаходити індивідуальні підходи до їх мотивації.	Ввести посаду HR-менеджера. Через навчання зорієнтувати мотиваційний менеджмент на сучасний мотиваційний вектор – «персоналізація та турбота»
8.Грошовий бонус	Це один із найпотужніших інструментів мотивації. Прості схеми з бонусами за досягнення найбільших обсягів продажу працюють безвідмовно.	Розроблені пропозиції щодо системи KPI або прогресивної системи преміювання (див. вище)

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Детальніше зупинимось на принципах та підходах щодо організації змагання між торговими менеджерами у вигляді гейміфікації. Альтернативні стратегії змагань: «один переможець» або «win-win» (нагороджується кожен). Організатору слід відповідально віднестись до емоційного забарвлення винагороди і підведення підсумків та естетичної візуалізації за допомогою графіків досягнень і результатів, у вигляді дерева, яке демонструє зростання компетентностей співробітника тощо.

Інтегровано всі запропоновані заходи мають збільшити дохідність підприємства орієнтовно на 15% при збереженні або й зростанні рівня рентабельності. Більше – малоймовірно, тому що існують ринкові обмеження по ємкості споживання.

Отже, основою для даного «проектного» розділу кваліфікаційної роботи послужили дані аналітичних досліджень на мікрорівні, а саме: характеристика діяльності та стан ТОВ «Декорбетон»; аналізування кадрової політики, складу, структури та якості комерційного персоналу; інформація про системи і способи

мотивації персоналу підприємства і підходи до формування мотиваційної політики.

Зважаючи на теперішні складнощі соціально-економічної ситуації в країні, мікроаналіз був доповнений вивченням стану та перспектив розвитку будівельного комплексу загалом, в тому числі промисловості будівельних матеріалів і виробів, та умов здійснення кадрового менеджменту на підприємствах галузі. Виявлено, що вплив війни залишається негативним і значним, але макропоказники свідчать про відновлення галузі, що обумовлено, зокрема, необхідністю відновлення житлової, комерційної, адміністративної нерухомості та інфраструктури. Найактуальніша проблема HR-гу – відсутність кваліфікованих кадрів у зв'язку з посиленням мобілізації. Вочевидь, дефіцит спеціалістів продовжуватиме зростати. Це безпрецедентно у 21-му столітті посилює конкуренцію за кадри та змінює пріоритетність мотиваційних цілей і задач.

Поліпшення управління мотивацією комерційного персоналу в ТОВ «Декорбетон» пропонується здійснити через ряд організаційних заходів, вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації. Основні напрямки організаційного перепроєктування – це: введення посади HR-менеджера; перепідпорядкування Маркетолога; зміна функціоналу Керівника відділу продажу; розширення форм кар'єрного зростання; запровадження системної щорічної оцінки персоналу як передумови мотиваційних впливів.

Розроблений алгоритм формування індивідуальної системи оплати праці. Запропонована схема розробки KPI і їх модифікація на прикладі мотивації КВП. Модернізація системи оплати праці торгових працівників пропонується у вигляді видозміни існуючої бонусної системи у формі «Прогресивної шкали 70/30» або, альтернативно, через розробку «Грейдової системи».

Прогнозується, що комплекс заходів для підтримання мотивації комерційного персоналу може забезпечити 15-тивідсоткове зростання дохідності в короткостроковому (1-2 роки) стратегічному періоді.

ВИСНОВКИ

1. «Мотивація» – слово латинського походження, яке, як наукову категорію, вперше використав А. Шопенгауер. Аналізування визначень і змісту даної категорії різними науковцями дозволило сформулювати загальний висновок: мотивація – це усвідомлене спонукання діяти, це рушійні сили, які спонукають людину до виконання конкретних дій певним способом. Однак, склад мотиваційних цілей на рівні підприємства суттєво розширює управлінське призначення даної функції менеджменту. До них також відноситься і покращення мікроклімату в колективі, і управління конфліктами та корпоративною культурою, і залучення на підприємство та утримання кращих спеціалістів тощо; сьогодні – це і необхідність підвищення рівня інтелектуалізації праці, що пов'язано із формуванням інтелектуального потенціалу підприємств та організацій.

Незважаючи на різноманіття і багатонаправленість проведених досліджень щодо мотивації персоналу теоретиками та практиками в галузі психології, соціології, менеджменту, економіки, організації праці та інших наукових сфер, вказаний напрямок залишається актуальним та науково цікавим і затребуваним в практиці менеджменту. При чому, український дослідницький інтерес, як показав аналіз динаміки запитів теми «Мотивація» через бальну оцінку на платформі «Google Тренди», не поступається світовому тренду за даною тематикою.

2. На сьогодні відомі три основні теорії мотивації: змістовні, процесійні і теорія підкріплення. Змістовні (по-суті, – різні класифікації потреб) – найбільш популярні. Дрітон Силга стверджує, що найбільш популярними і прикладними в сенсі практичного застосування є 4-и теорії змісту: Абрахама Маслоу, Клейтона Алдерфера, Девіда Макклелланда і Фредеріка Герцберга.

Теорія підкріплення є менш відомою і мало описана навіть в українській навчальній літературі. Вона ґрунтується на «законі ефекту». Відповідно до нього, індивіди прагнуть до повторення позитивно підкріпленої поведінки і, навпаки,

уникають знову демонструвати не підкріплені або, іншими словами, несхвалені, осуджувані дії.

Широко відомі і розповсюджені на практиці методи і способи мотивації включають пряму і непрямую економічну та нематеріальну мотивацію. Ще нещодавно новітні підходи до мотивації, такі як – грейдування, КРІ, гнучкі системи оплати праці, соцпакети, – сьогодні активно застосовуються в українському, в тому числі, у вінницькому бізнесі.

Кар'єрне зростання, як особливий спосіб мотивації, сьогодні реалізується не лише вертикально, а може здійснюватись у вигляді і горизонтальних чи діагональних кар'єрограм.

Досить часто дослідники проблем мотивації персоналу виокремлюють та класифікують моделі мотивації по-країново: наприклад, японську, американську, французьку, британську, німецьку, голландську, шведську моделі тощо. Деякі кейси є досить бажаними для застосування українським бізнесом. Серед порівняно новітніх організаційних підходів, які, на нашу думку, включають і мотивуючий аспект, можна вказати філософію «Кайдзен». Вона, зокрема, отримала розвиток у методології управління проектами «Agile» і була конкретизована у фреймворкові управління «Scrum».

Рекомендовані мотиваційні підходи для комерційного персоналу включають: здорову конкуренцію; невеликий горизонт цілей; зворотний зв'язок; щирий менеджмент; оперативні дані; інтерактив та гейміфікацію; персоналізований підхід; грошове бонусування.

3. Основні світові мотиваційні тренди є відображенням цивілізаційного поступу в плані еволюції міжособистісних відносин, активної диджиталізації, мудрого державотворення. Вони є наслідком і нетривіальних впливів глобальних факторів сучасного зовнішнього середовища. Основні з них: прозорість та рівність в оплаті праці; персоналізація та турбота; гібридна форма організації роботи. Для прикладу, в Україні гендерний розрив в оплаті праці фіксується на позначці 18,6% з 2021 року. Для порівняння, у 2015 році в Україні дельта між

зарплатами чоловіків та жінок схожих професій становила 26%. Це підтверджує актуальність проблеми рівності в оплаті праці. І це лише один її прояв.

В першому розділі досліджені особливості мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану. В теперішніх умовах дослідники проблем мотивації рекомендують звернути увагу на такі напрямки удосконалення мотиваційних програм: безпека життєдіяльності та охорона праці; психологічна підтримка та коучінг; оцінка результатів; матеріальна підтримка; KPI, планування; комунікації, навчання персоналу / перекваліфікація. Сьогодні основний фокус уваги в управлінні персоналом змістився на «безпеку та здоров'я людей» і на забезпечення «стабільності».

4. Базовий об'єкт дослідження – виробничо-торгівельне підприємство промисловості будівельних матеріалів та виробів ТОВ «Декорбетон». Підприємство виробляє понад 1000 виробів із бетону: тротуарну плитку, залізобетонні огорожі, малі архітектурні форми і здійснює масштабування: відкрито новий торговий майданчик у м. Хмельницькому.

Структура підприємства складається з 6-ти відділів. Налічує 98 співробітників. Деякі важливі функціональні напрямки кадрово не закриті: особливо – HR-менеджмент, що безумовно негативно відображається на всіх аспектах мотивації: тимблдингу, оцінці персоналу, кар'єрній системі та інших. Ще один негатив – суттєва плинність кадрів. У 2022 році показник плинності кадрів на ТОВ «Декорбетон» досягав найвищого значення (10,3%) за період 2022-2024 роки. Ключові причини – це мобілізація співробітників до лав ЗСУ (≈5 чол. щорічно) та звільнення за власним бажанням із можливим виїздом за кордон (4 чол.).

До складу комерційного персоналу відносяться 12 працівників: маркетолог, керівник відділу Продажів (КВП), менеджер по спец. продажам, керуючі магазинами, менеджери з продажу.

Варто зауважити, що відділ маркетингу та продажів умовно поділено на два сектори (маркетолог підпорядковується директору компанії, нарівні з керівником відділу Продажів). Це обумовлює прогалину щодо забезпечення та виконання

окремих важливих функцій маркетингу. Структуру відділу Продажів сформовано за його збутовими каналами.

5. Результати аналізування фінансово-господарської діяльності товариства і її результатів свідчать про задовільний фінансово-економічний стан «Декорбетону»: обсяги виробництва зростають (у 2023 році відбулося підвищення на 23876 тис. грн у порівнянні з попереднім роком; у 2024 – ще на 6797,4 тис. грн.). Однак, чистий прибуток має тенденцію до зниження (переважно через зростання собівартості, а саме – зростання рівня заробітної плати): так у 2024 році прибуток зменшився на 1871, 5 тис. грн. по відношенню до 2023 року. Хоча загальний дохід підприємства зростає, рентабельність, як узагальнюючий показник ефективності, знижується: у 2023 році він становив 3,9%, у 2024 – впав до 0,4%. Позитивно, що показники фінансового стану, хоч і демонструють погіршення, однак, перебувають в межах рекомендованих норм.

6. Основна система матеріальної мотивації в ТОВ «Декорбетон» – це «ставка + бонус»: основна заробітна плата – 68% і додаткова – 32%. Є винагорода за підсумками року та інші елементи преміальної (бонусної) системи, зокрема за продуктивність праці і перевиконання планів. Здійснюється виплата матеріальної допомоги: жінкам при народженні дитини; на ліки або операції; суттєві доплати і забезпечення амуніцією мобілізованих до ЗСУ. Непряма економічна мотивація – організація харчування, фірмова сауна, навчання персоналу, безкоштовний спецодяг, медогляд за рахунок підприємства для тих, хто працює на шкідливому виробництві. Працівники суттєво мотивуються іміджем організації, оскільки «Декорбетон» – це ще, по-суті, відомий центр волонтерства.

Основні недоліки мотиваційної системи:

- заробітна плата керівника відділу продажу не відповідає середній на ринку: складає 45 тисяч, а в регіоні 65-70;
- періодами для керівника встановлюють забагато KPI, що, як відомо з практики, не є доцільним і не концентрує його зусилля на пріоритетних задачах;

- КРІ зорієнтовані виключно на показники продажу за товарним групами, що призводить до ігнорування актуальних проблем та способів комерційної діяльності, як-то: стає другорядною робота з дебіторами, робота в каналах збуту та інше;
- бонусний лаг – виплата премії здійснюється щомісяця. А це не корелюється з окремими суттєвими і довготривалими замовленнями і проектами, що реалізуються довше місяця;
- недиференційоване бонусування в залежності від відсотка виконання плану, а лише орієнтація на виконання не менше 95% обсягу продаж;
- склад соціального пакету переглядався ще до повномасштабного вторгнення;
- недосконала система оцінювання персоналу;
- відсутні орієнтири для кар'єрного просування та індивідуальних кар'єрограм.

7. Український будівельний ринок до повномасштабного вторгнення росії у 2022 року, за потенціалом, входив у четвірку основних ринків Європи. За даними Державної служби статистики України у період з 2016 по 2021 рік середньорічний темп зростання ринку становив більше 20%, що зумовлено урбанізацією та розвитком інфраструктури. Війна і російська агресія завдали серйозних збитків будівельній галузі. В цілому, знищення підприємств, що постачали матеріали і вироби на ринок, призвело до скорочення пропозиції цільової продукції. З іншої сторони, затребуваність в продукції промисловості будівельних матеріалів зросла в зв'язку з необхідністю відновлення житлової, комерційної, адміністративної нерухомості та інфраструктури. Хоча у 2024-25-у роках вплив війни залишається значним, ринок будівельних матеріалів починає демонструвати ознаки відновлення. Основними покупцями цільової продукції стали державний сектор і міжнародні фонди, які надають допомогу у відновленні країни.

З початком повномасштабної війни до ризикових факторів також додалися забезпечення підприємств електроенергією під час блекаутів, ризики ракетних

атак на виробничу та складську інфраструктуру, блокування кордонів з боку Польщі, що призводить до нестабільності постачання сировини та комплектуючих. Найактуальнішу проблема, з якою стикаються підприємства з виробництва будівельних матеріалів зараз, – відсутність кваліфікованих кадрів у зв'язку з посиленням мобілізації. Це спричиняє неймовірне і безпрецедентне в 21-му столітті навантаження на будівельну сферу та змушує конкурувати за кадри: фінансовими умовами праці, соціальним пакетом, додатковими способами мотивації.

8. Розроблено та деталізовано пропозиції щодо організаційного перепроєктування як складової вдосконалення управління мотивацією в ТОВ «Декорбетон». Серед них: перерозподіл функціональних обов'язків Керівника відділу Продажу і Маркетолога; переведення Маркетолога у відділ Продажу в підпорядкування КВП; розширення спектру кар'єрограм, зокрема, через діагональне просування; системний і чітко алгоритмізований підхід до оцінювання персоналу.

Розроблені алгоритми формування індивідуальної системи оплати праці та розробки KPI. Пропонується перегляд і модифікація KPI для Керівника відділу Продажу з орієнтацією на актуальні проблеми та ринкові цілі підприємства. Модернізація системи оплати праці комерційного персоналу пропонується у формі видозміненої «Прогресивної шкали 70/30» або, альтернативно, через розробку «Грейдової системи».

Деталізовано комплекс заходів для підтримання мотивації у відділі продажу.

Інтегровано всі запропоновані рекомендації та заходи можуть збільшити дохідність підприємства орієнтовно на 15% при збереженні або й зростанні рівня рентабельності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Одосій С. М., Несен І. Л. Патологічні синдроми сучасного підприємництва. *XLVIII Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету (2019) : матеріали конференції*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/7992/6684> (дата звернення: 17.04.25).
2. Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal* : портал оперативних даних. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 17.04.25).
3. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 17.04.25).
4. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. 10 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 17.04.25).
5. Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. Р. 167–172. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167> (дата звернення: 17.04.25).
6. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. № 7(23). С. 156-167. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/268780/266007> (дата звернення: 17.04.25).
7. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 444 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22515/1/mon_kreacja_%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BE-maket-end.pdf (дата звернення: 17.04.25).

8. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ : Нац. авіац. ун-т. 2005. 19 с.
9. Urdziková J., Kiss J. Motivation – a way to retain key employees. *Research papers (Faculty of materials science and technology in Trnava Slovak University of Technology in Bratislava)*. 2009. № 26. P. 87-91. URL: https://www.academia.edu/18831695/MOTIVATION_A_WAY_TO_RETAIN_KEY_EMPLOYEES?nav_from=0f97049b-af9d-49a8-a737-9d49d27f2ffb (дата звернення: 17.04.25).
10. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*. 2014. №4. С. 314-318.
11. Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Yogyakarta: BPFE.
12. Oyong L., Djuni F., Naisah Analysis of the Influence of Motivation and Work Environment on Employee Performance and Job Satisfaction as Intervening Variables. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. 2023. Т. 06. Вип. 09. P. 4505-4518. https://www.academia.edu/129637661/Analysis_of_the_Influence_of_Motivation_and_Work_Environment_on_Employee_Performance_and_Job_Satisfaction_as_Intervening_Variables?nav_from=ef607480-7be2-42bd-90b6-bb391ec304ff (дата звернення: 17.04.25).
13. Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
14. Кібанов А. Я., Івановська Л. В. Стратегічне управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2009. 450 с.
15. Fuchsová K., Kravčáková G. *Management of motivation working*. Bratislava : IRIS, 2004.
16. Пустовіт Л. О. та ін. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л.О. Пустовіт та ін. Київ : Довіра, 2000. 1018 с.

17. Герасименко А. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. 8 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461/1406> (дата звернення: 17.04.25).
18. Сметанюк О. А., Дельгадо Г. Роча Хорхе Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 206-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2014_86_22 (дата звернення: 17.04.25).
19. Driton Sylqa Motivation of people – theoretical models and practices. *Business Management* (Journal of Economics Academy of A. S. Tsenov). 2020. № 2. Р. 5-24. URL: https://www.academia.edu/44702435/MOTIVATION_OF_PEOPLE_THEORETICAL_MODELS_AND_PRACTICES_MOTIVATION_OF_PEOPLE_THEORETICAL_MODELS_AND_PRACTICES?nav_from=212b2e35-db9e-4f3d-b08c-799a6f943e20 (дата звернення: 17.04.25).
20. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. С. 397. URL: [http://megalib.com.ua/content/2545_84Motivaciina teoriya pidkriplennya.html#google_vignette](http://megalib.com.ua/content/2545_84Motivaciina%20teoriya_pidkriplennya.html#google_vignette) (дата звернення: 17.04.25).
21. Stewart Black, Donald G. Gardner, Jon L. Pierce, Richard Steers Organizational Behavior. Houston, Texas (Rice University) : OpenStax, 2019. https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/OrganizationalBehavior-OP_TtwWIeQ.pdf (дата звернення: 17.04.25).
22. Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. Вип. 40. С. 99-107. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147036007.pdf> (дата звернення: 17.04.25).
23. Мачтакова О. Г. Мотивація: від античності до постмодерну : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 210 с.

- 24.Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.07. Кропивницький, 2019. 271 с. URL: https://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/maklakov_dis.pdf (дата звернення: 17.04.25).
- 25.Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 1. С. 88–89. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> (дата звернення: 17.04.25).
- 26.Копитко М. І., Завербний А. С., Завербна М. С. Роль соціального пакета для працівників у економічній безпеці українських підприємств: проблеми та перспективи розвитку в умовах інтегрування до світового економічного простору. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. економічна*. 2015. № 2. С. 241-250. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1610/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 17.04.25).
- 27.Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. 8 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf (дата звернення: 17.04.25).
- 28.Що таке KPI (ключові показники ефективності)? *HURMA* : веб-сайт компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 17.04.25).
- 29.Що таке кар'єрне зростання? *HURMA* : веб-сайт компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання. URL: <https://hurma.work/blog/karyernij-rist/> (дата звернення: 17.04.25).
- 30.Які існують типи кар'єрного зростання фахівця (джерело : Jobs.ua). *Електронна система Ок.Кадровик* : веб-сайт. URL:

- <https://kadrovik.isu.net.ua/news/545784-yaki-isnuyut-typy-karyernoho-zrostannya-fakhivtsya> (дата звернення: 17.04.25).
31. Паржицький В., Савенко О. Кар'єрне зростання: види та характеристика. *Житомирщина педагогічна*. 2021. № 3(23). 12 с. URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2021/10/12-%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D1%86_%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-72_.pdf (дата звернення: 17.04.25).
 32. Система мотивації менеджерів з продажу. *HURMA* : веб-сайт компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання. URL: <https://hurma.work/blog/motivacziya-dlya-menedzheriv-z-prodazhu/> (дата звернення: 17.04.25).
 33. Sutherland J. Scrum : The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. New York : Random House, 2014. 256 p.
 34. Sanjeev M. A., Surya A. V. Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*. 2016. Vol. 3. P. 155-173. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40745-016-0077-9> (дата звернення: 17.04.25).
 35. Чорноморець Л. Адаптація до нових вимог ринку праці: як створити компанію, в якій хочеться працювати. *HURMA* : веб-сайт компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання. URL: <https://hurma.work/blog/adaptacziya-do-novih-vimog-rinku-praczi/> (дата звернення: 17.04.25).
 36. Тренди HR у 2025 році: відповіді на головні запитання. *HURMA* : веб-сайт компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання. URL: <https://hurma.work/blog/trendi-hr-2025/> (дата звернення: 17.04.25).
 37. Скорочення гендерного розриву в оплаті праці з 18,6% до 13,6% та старт національної кампанії «Звісно, зможеш!» — як Україна рухається до економічного уповноваження жінок у часи великої війни? *Урядовий портал (Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України)* : веб-сайт. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/skorochennia-hendernoho-rozryvu-v-oplati-pratsi-z-186-do-136-ta-start-natsionalnoi-kampanii-zvisno-zmozhesh-iak-ukraina-rukhaietsia-do-ekonomichnoho-upovnovazhennia-zhinok-u-chasy-velykoi-viiny>

(дата звернення: 17.04.25).

38.EU Pay Transparency Directive. *Korn Ferry* : portal of a global management and consulting company (webinar series). URL: <https://www.kornferry.com/about-us/events-webinars/eu-pay-transparency-directive> (дата звернення: 17.04.25).

39.Secure Jobs Better Pay Act – what’s changing. *Fair Work Commission* : Australian National Industrial Disputes Tribunal. URL: <https://www.fwc.gov.au/about-us/new-laws/secure-jobs-better-pay-act-whats-changing> (дата звернення: 17.04.25).

40.Exploring the future of HR: 10 trends and priorities for 2025. *Automatic Data Processing (ADP)* : website. URL: <https://www.adp.com/-/media/adp/resourcehub/pdf/infographics/2025-hr-trends-infographic.pdf> (дата звернення: 17.04.25).

41.Як побудувати інклюзивну культуру в компанії. *HURMA* : веб-сайт компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання. URL: https://hurma.work/blog/inklyuzyvnyist-ta-riznomanitnist-u-kompaniyi/?utm_source=blog_ua&utm_medium=article&utm_campaign=blog-ua (дата звернення: 17.04.25).

42.Great Expectations: Making Hybrid Work. *Microsoft* : website. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (дата звернення: 17.04.25).

43.Що таке гібридна робота та як її організовувати. *HURMA* : веб-сайт компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-gibridna-robota/> (дата звернення: 17.04.25).

44.Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. 7 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf (дата звернення: 17.04.25).

45. Кифяк В. І., Геренда О. А. Партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Випуск 3 (64). С. 33-38. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1118/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_2021_%d0%91-%d0%bd%d0%b0%d0%b2%d1%96%d0%b3%d0%b0%d1%82%d0%be%d1%80.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 17.04.25).
46. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 4. С. 26-34. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2426> (дата звернення: 17.04.25).
47. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. 6 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 17.04.25).
48. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168-174. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3042/3078> (дата звернення: 17.04.25).
49. *Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки* : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. 14-15 лист. 2024 р. Хмельницький : ХНУ (ФОП Ковальський В. В.), 2024. 302 с. URL: https://bine.khmnmu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/zbirnyk-konferencziyi_hr_2024-isbn.pdf
50. ТОВ «Декорбетон» 35662412. *YouControl* : сервіс для перевірки контрагентів (аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та

розслідувань).

URL:

https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/35662412/ (дата звернення: 17.04.25).

51. Інвестиційні можливості сектору будівельних матеріалів. *UkraineInvest (Your Investment Matters)* : веб-сайт урядового офісу із залучення та підтримки інвестицій. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/building-materials-ukraineinvest/> (дата звернення: 02.05.25).
52. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2010-2024 роках. *Державна служба статистики України* : портал офіційної статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm (дата звернення: 02.05.25).
53. Ринок будівельних матеріалів в Україні: актуальні тренди. *Pro-Consulting (консалтингова компанія України у сфері аналітики, маркетингових досліджень ринків, стратегічного консалтингу і бізнес-планування)* : веб-сайт компанії. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-aktualnye-trendy> (дата звернення: 02.05.25).
54. Яким був 2024 рік на ринку праці. Дайджест від OLX Робота (15.01.2025). *OLX* : сервіс оголошень. <https://business.olx.ua/statti/yakym-buv-2024-rik-na-rynku-pratsi-daydzhest-vid-olx-robota/> (дата звернення: 02.05.25).
55. Давиденко Є. Не тільки зарплати: як будівельники вирішують кадрову проблему. *The Page (Економіка України)* : українське ділове Інтернет-видання. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/chomu-v-ukrayini-budivelniki-v-deficiti-i-skilki-yim-platyat> (дата звернення: 02.05.25).
56. Що відбувається на ринку праці в будівельній сфері : дайджест від Property Times. *FIMA (Finance and Investment Management Association)* : веб-сайт асоціації з управління фінансами та інвестиціями. URL: <https://fima.org.ua/shho-vidbuvayetsya-na-rynku-praczi-v-budivelnij-sferi/> (дата звернення: 02.05.25).
57. Іляш О. І., Попович Ж. В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. 20 с. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3516/3551> (дата звернення: 02.05.25).

- 58.Що таке грейдинг: типи, переваги та як працює грейдова система оплати праці. *HURMA* : веб-сайт компанії з автоматизації HR-процесів, рекрутингу та цілепокладання. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczyuye/> (дата звернення: 05.05.25).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Управління мотивацією комерційного персоналу
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»)
Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)
Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. МР-216
(кафедра, факультет, навчальна група)

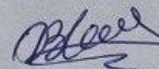
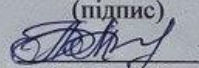
Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 8,23 %

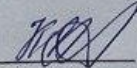
Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

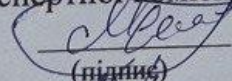
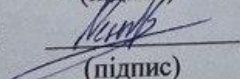
Експертна комісія:

Штовба О.В., доцент каф. ММЕ
(прізвище, ініціали, посада)
Благодир Л.М., доцент каф. ММЕ
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку  Карачина Н.П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник 
(підпис)
Здобувач 
(підпис)

Настенко М. М., доцент
(прізвище, ініціали, посада)
Несен І. Л.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Декорбетон»
за 2022-2024 роки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Декорбетон"	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРПОУ	35662412		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	1		
Вид економічної діяльності	Виготовлення виробів із бетону для будівництва	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	88	за КВЕД	23.61		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця МАКСИМОВИЧА, буд. 10, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 21036				531630

І. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив		Код	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
І		2	3	4
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	-
Первісна вартість	1001	7,2	7,2	7,2
Накопичена амортизація	1002	(7,2)	(7,2)	(7,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби :	1010	1 789,1	745,3	745,3
первісна вартість	1011	6 345,6	6 513,4	6 513,4
знос	1012	(4 556,5)	(5 768,1)	(5 768,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом І	1095	1 789,1	745,3	745,3
ІІ. Оборотні активи				
Запаси :	1100	4 029,0	5 789,5	5 789,5
у тому числі готова продукція	1103	1 557,1	4 008,2	4 008,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 648,2	1 212,0	1 212,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	63,6	8,2	8,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	32,1	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26,9	156,0	156,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 341,9	1 247,8	1 247,8
Витрати майбутніх періодів	1170	9,4	10,6	10,6
Інші оборотні активи	1190	-	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	7 119,0	8 424,1	8 424,1
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс	1300	8 908,1	9 169,4	9 169,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	426,5	426,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 933,7	4 787,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 360,2	5 214,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	321,9	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 796,0	2 163,4
розрахунками з бюджетом	1620	107,8	507,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	374,8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	15,2	2,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	481,0	581,8
Усього за розділом III	1695	4 721,9	3 255,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 908,1	9 169,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 180,9	35 465,2	
Інші операційні доходи	2120	495,2	203,1	
Інші доходи	2240	280,5	407,4	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 956,6	36 075,7	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 503,7)	(30 158,0)	
Інші операційні витрати	2180	(5 176,6)	(5 716,3)	
Інші витрати	2270	(15,6)	(78,4)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(29 695,9)	(35 952,7)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 260,7	123,0	
Податок на прибуток	2300	(406,9)	(22,1)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 853,8	100,9	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Синільник
ЮрійМиколайович
ЕП Янковенко

Тетяна

Іванівна

Синільник Юрій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Янковенко Тетяна Іванівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю "Декорбетон"

Територія ВІННИЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Виготовлення виробів із бетону для будівництва

Середня кількість працівників, осіб 96

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця МАКСИМОВИЧА, буд. 10, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 21036

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ 1

за КОПФГ

за КВЕД

Коди

2024 01 01

35662412

UA05020030010063857

240

23.61

531630

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	7,2	7,2
Накопичена амортизація	1002	(7,2)	(7,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	745,3	1 430,7
первісна вартість	1011	6 513,4	9 172,7
знос	1012	(5 768,1)	(7 742,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	745,3	1 430,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 789,5	7 173,2
у тому числі готова продукція	1103	4 008,2	3 270,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 212,0	1 168,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8,2	130,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	156,0	97,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 247,8	3 211,3
Витрати майбутніх періодів	1170	10,6	13,0
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	8 424,1	11 793,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	9 169,4	13 223,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	426,5	426,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 787,5	6 409,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 214,0	6 835,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 163,4	3 177,6
розрахунками з бюджетом	1620	507,9	785,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	374,8	476,8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2,6	-210,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	581,8	236,8
Усього за розділом III	1695	3 255,7	3 989,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	-	-
	1900	9 169,4	13 223,7

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2023** р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 772,9	31 180,9
Інші операційні доходи	2120	789,4	495,2
Інші доходи	2240	564,8	280,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	56 127,1	31 956,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(45 942,5)	(24 503,7)
Інші операційні витрати	2180	(7 307,4)	(5 176,6)
Інші витрати	2270	(278,8)	(15,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(53 528,7)	(29 695,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 598,4	2 260,7
Податок на прибуток	2300	(476,8)	(406,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 121,6	1 853,8

Керівник

Головний бухгалтер



Синільник Юрій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Янковенко Тетяна Іванівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Декорбетон"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	ВІННИЦЬКА		за КАТОТТГ	2025 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	35662412
Вид економічної діяльності	Виготовлення виробів із бетону для будівництва		за КВЕД	UA85020030010063857
Середня кількість працівників, осіб	98			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			23.61
Адреса, телефон	вулиця Праведників світу, буд. 10, м. ВІННИЦЯ, Вінницька, ВІННИЦЬКИЙ, ВІННИЦЬКА обл., 21036, Україна			531630

1. Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	-	-
Первісна вартість		1001	7,2	7,2
Накопичена амортизація		1002	(7,2)	(7,2)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	-	-
Основні засоби :		1010	1 430,7	899,4
первісна вартість		1011	9 172,7	9 887,3
знос		1012	(7 742,0)	(8 987,9)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	1 430,7	899,4
II. Оборотні активи				
Запаси :		1100	7 173,2	8 105,6
у тому числі готова продукція		1103	3 270,4	2 650,4
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	1 168,0	2 855,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	130,4	128,5
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	307,3	393,5
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	3 211,3	3 594,7
Витрати майбутніх періодів		1170	13,0	122,8
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	12 003,2	15 201,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	13 433,9	16 100,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	426,5	426,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 409,1	6 659,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6 835,6	7 085,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 398,2	2 689,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 177,6	5 748,3
розрахунками з бюджетом	1620	785,7	300,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	476,8	59,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	4,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	236,8	272,3
Усього за розділом III	1695	4 200,1	6 325,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	13 433,9	16 100,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 898,7	54 772,9
Інші операційні доходи	2120	318,5	789,4
Інші доходи	2240	236,3	564,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	62 453,5	56 127,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(53 518,2)	(45 942,5)
Інші операційні витрати	2180	(8 328,5)	(7 307,4)
Інші витрати	2270	(297,3)	(278,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(62 144,0)	(53 528,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	309,5	2 598,4
Податок на прибуток	2300	(59,4)	(476,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	250,1	2 121,6

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Синільник
Юрій
Миколайович

Тетяна
Іванівна

Синільник Юрій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Янковенко Тетяна Іванівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ КОМЕРЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДЕКОРБЕТОН»）」

Мета дослідження: теоретико-методичне та аналітичне обґрунтування і розробка комплексу рекомендацій та пропозицій щодо радикальної модернізації системи мотивації комерційного персоналу в ТОВ «Декорбетон».

Досягнення зазначеної мети обумовило вирішення таких основних задач:

- розкрити сутність категорії «мотивація», як однієї із базових адміністративних функцій, дослідити її цілі та завдання і зміщення їх пріоритетності в сучасних умовах; висвітлити етимологію даного поняття;
- розтлумачити базові теорії мотивації та узагальнити і охарактеризувати широковживані її методи;
- виявити сучасні вектори розвитку мотиваційної політики та новітні мотиваційні підходи, в тому числі, зважаючи на особливості мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану;
- навести загальну характеристику базового підприємства – ТОВ «Декорбетон» та ретельно проаналізувати стан персоналу; в першу чергу, – комерційного;
- здійснити аналізування основних показників фінансово-господарського стану базового підприємства;
- дослідити особливості матеріальної і нематеріальної мотивації на «Декорбетоні» загалом та в комерційному підрозділі зокрема;
- оцінити перспективи промисловості будівельних матеріалів та теперішні умови здійснення HR-інгу на підприємствах даної галузі;
- запропонувати комплекс заходів матеріальної та нематеріальної мотивації комерційного персоналу ТОВ «Декорбетон», відповідно до стадії життєвого циклу даної бізнесової організації, із використанням прогресивних методик і рекомендацій.

Об'єкт дослідження – процеси, форми та системи матеріальної і нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління мотивацією комерційного персоналу на виробничо-торгівельному підприємстві ТОВ «Декорбетон».



Рисунок 1 – Склад основних цілей «Мотивації» як функції менеджменту

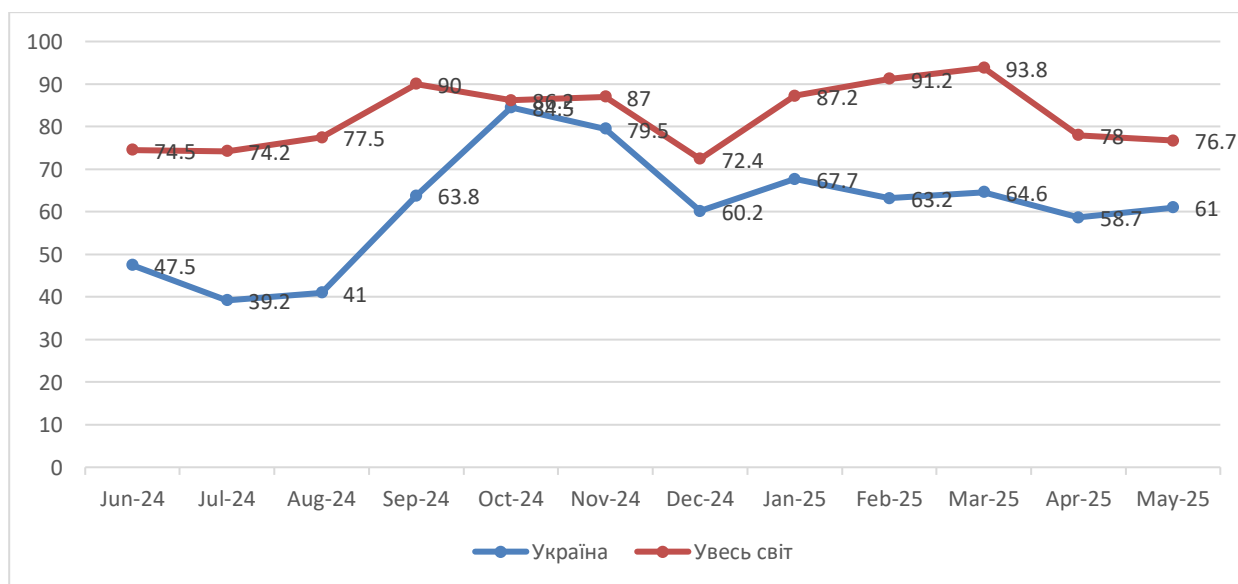


Рисунок 2 – Характеристика популярності теми «Мотивація» за запитами в Google (оцінка за 100 бальною шкалою)



Рисунок 3 – Базова схема мотивації

Таблиця 1 – Форми матеріального та нематеріального стимулювання

Матеріальне стимулювання		Нематеріальна мотивація
Пряма економічна мотивація	Непряма економічна мотивація	
– ЗП; – стажевий коефіцієнт; – преміювання; – надання продукції підприємства за пільговими цінами; – матеріальна допомога; – участь у прибутках; – надання частки бізнесу; – дивіденди.	Соцпакет, в тому числі: – медичне страхування; – оплата або організація харчування; – програми з охорони праці; – спецодяг / уніформа; – організація навчання; – оплата абонементів у фітнес-центри, сауни, басейни тощо.	– система адаптації персоналу; – зручний режим роботи; – система кар'єрного просування; – різні форми залучення персоналу неекономічного характеру; – вітання з особистим святом; – «дошка пошани»; – стратегія залучення чи кооптації; – схвалення і визнання; – імідж фірми

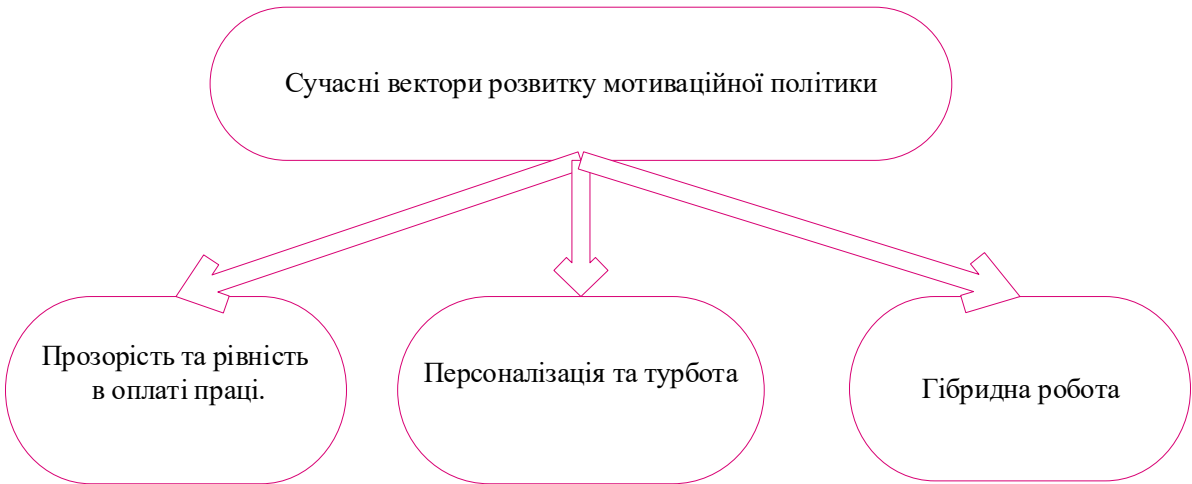


Рисунок 4 – Сучасні вектори розвитку мотиваційної політики

Таблиця 2 – Динаміка структури виробництва та послуг ТОВ «Декорбетон»

Показники	Обсяг, тис. грн			темпи росту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр
Виготовлено продукції власного виробництва	22 762,1	37 245,6	43 948,1	163,6	118,0
Монтажні роботи та інші послуги	280,5	564,8	236,3	201,4	- 41,8
Оптова торгівля іншими будівельними матеріалами	8418,8	17527,3	17950,6	208,2	102,4
Загальне виробництво	31 461,4	55 337,7	62 135	175,9	112,3

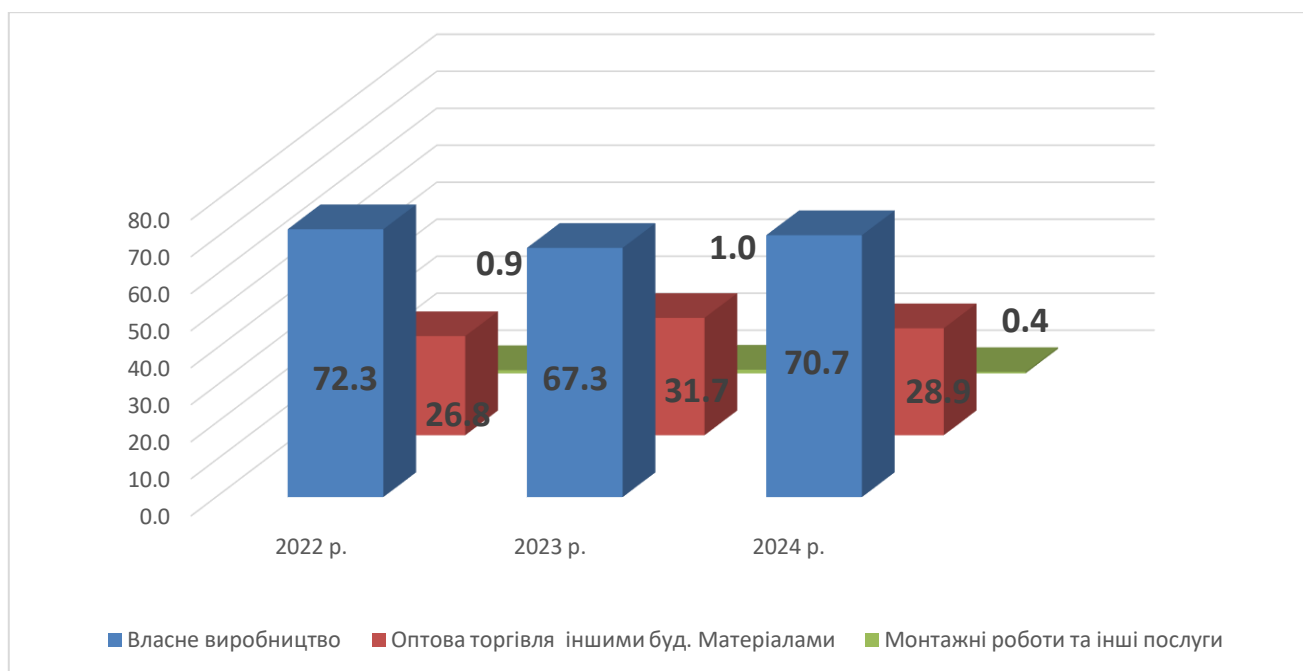


Рисунок 5 – Динаміка структури виробництва і послуг за видами діяльності, %

Таблиця 3 – Аналізування прибутку ТОВ «Декорбетон», тис. грн.

Показники	Обсяг, тис. грн			темпи росту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 р.р.	2024/ 2023 р.р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	31180,9	54772,9	61898,7	175,7	113,0
Інші операційні доходи	495,2	789,4	318,5	159,4	40,3
Інші доходи	280,5	564,8	236,3	201,4	41,8
Разом доходи	31956,6	56127,1	62453,5	175,6	111,3
Собівартість реалізованої продукції	24503,7	45942,5	53518,2	187,5	116,5
Валовий прибуток	6677,2	8830,4	8380,5	132,3	-94,9
Інші операційні витрати	5176,6	7307,4	8328,5	141,2	114,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	1500,6	1523	52	101,5	-21,1
Інші витрати	15,6	278,8	297,3	1787,2	106,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності	2260,7	2598,4	309,5	114,9	-11,9
Податок на прибуток	406,9	476,8	59,4	117,2	-12,5
Чистий прибуток	1853,8	2121,6	250,1	114,4	-11,8

Таблиця 4 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Декорбетон», %

Показники	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність основної діяльності	валовий прибуток / собівартість*100	27,2	19,2	15,7	-70,5	-81,5
Рентабельність продажу	чистий прибуток / чистий дохід *100	5,9	3,9	0,4	-66,1	-10,3

Таблиця 5 – Показники фінансового стану ТОВ «Декорбетон»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Темпи росту,%	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	0,57	0,51	0,44	-89,5	-86,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,32	1,04	0,79	-78,6	-75,9
Коефіцієнт довготермінового залучення позичених засобів	0,12	0,26	0,28	219,5	105,9
Коефіцієнт маневрування власних засобів	1,62	1,76	2,15	108,7	122,2
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні організації	0,63	0,53	0,51	-84,6	-95,5
Коефіцієнт рентабельності активів	3,40	4,08	3,84	119,9	-94,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,76	0,57	199,5	-74,3
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,81	1,15	1,12	142,1	-97,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,59	2,86	2,40	110,4	- 84,1

Дата:
01.05.2025 р.

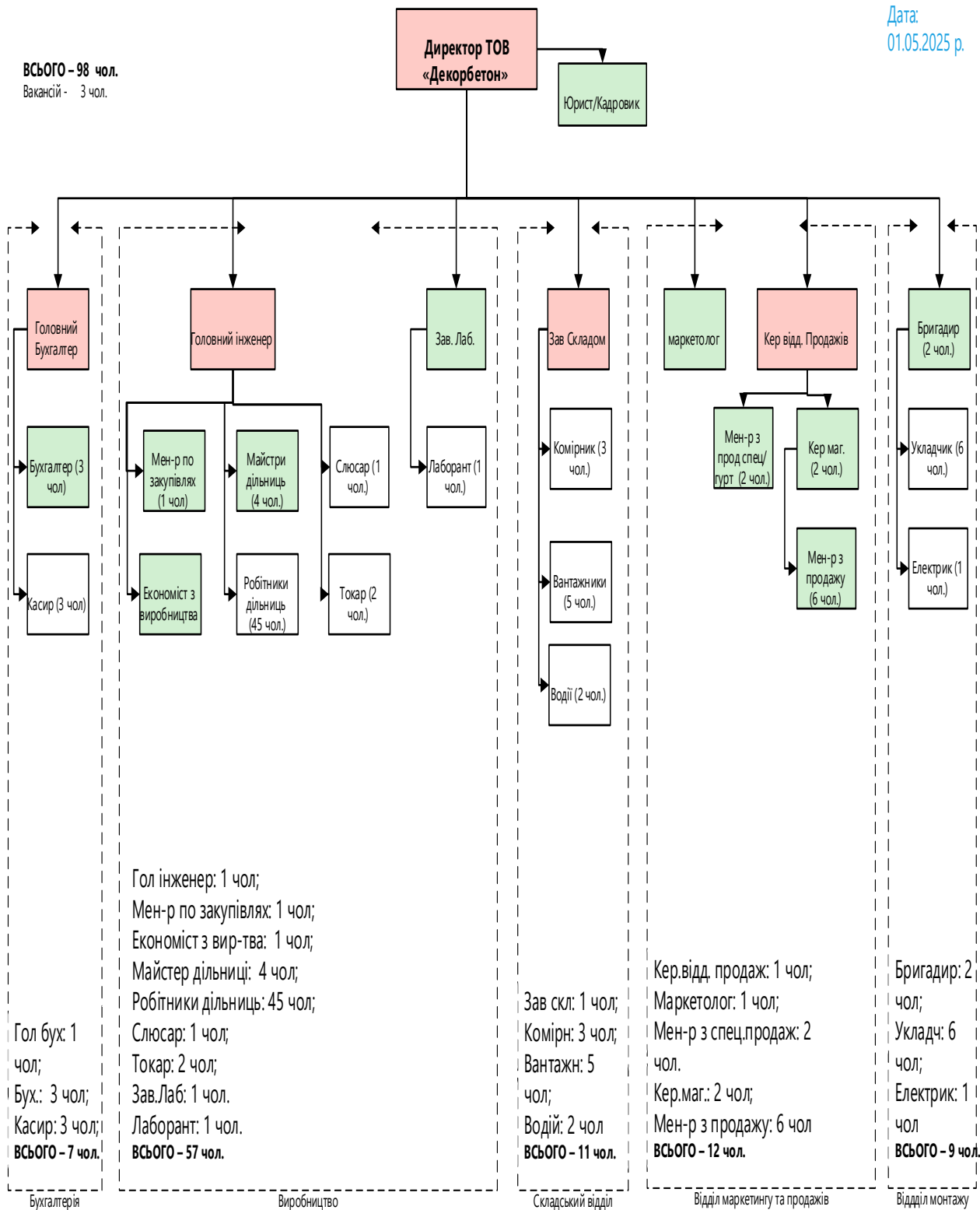


Рисунок 6 – Структура ТОВ Декорбетон» (травень 2025-го року)

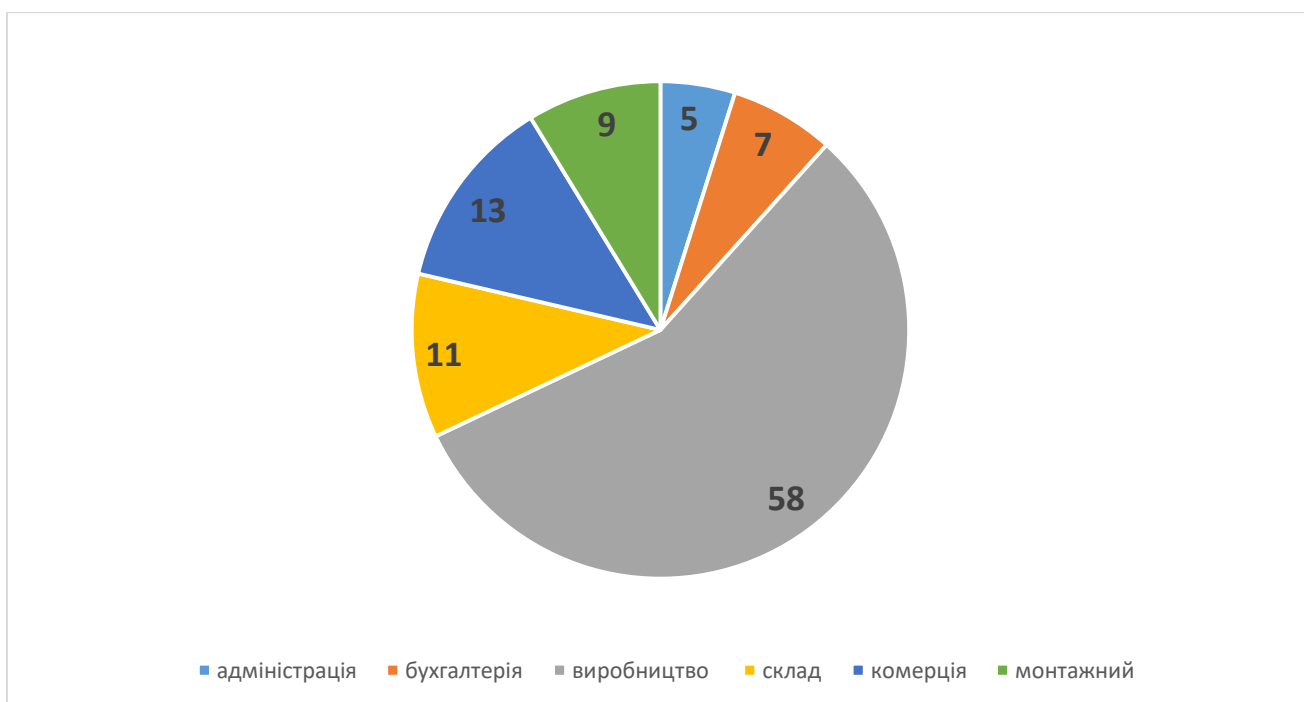


Рисунок 7 – Професійна структура ТОВ «Декорбетон» (на початок 2025 р.)

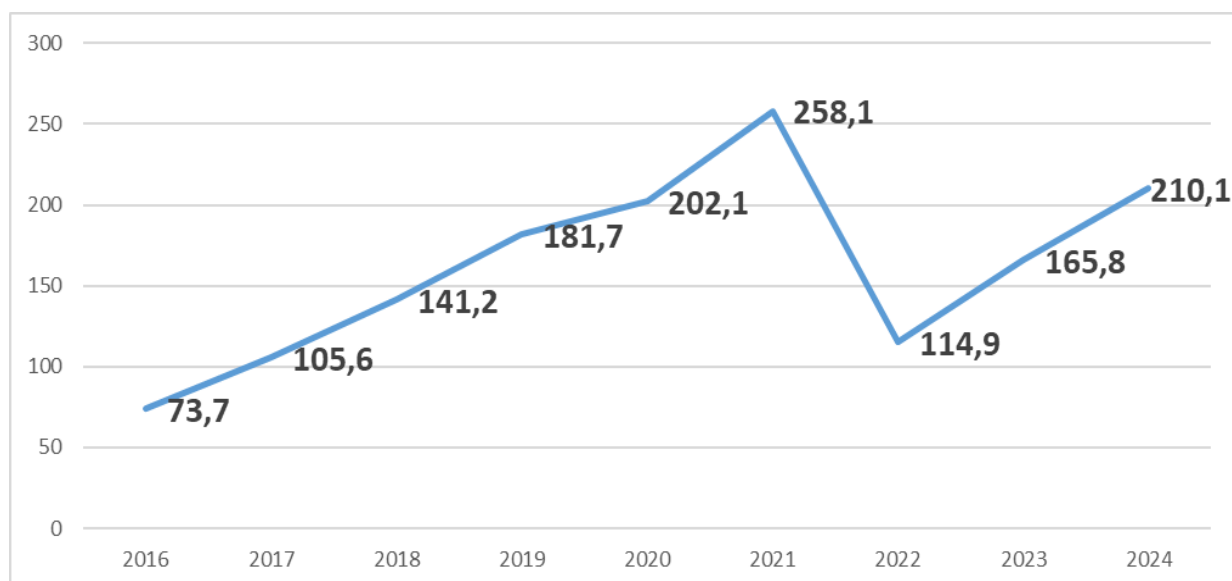


Рисунок 8 – Обсяг виробленої будівельної продукції за 2016-2024 р.р., млн. грн

	1 квартал ФЗП - КВП		45 000						
	Оклад*	68%	34 000						
	Бонус за місяць	32%	11 000						
період	КРІ	Частка критерію від закладеного бюджету, %	Бюджет, грн	Сітка		План	Факт	%	Сумма бонусу до виплати, грн
на місяць	Цільові задачі з прописаними показниками зон росту			щомісяця					
	1.Тротуарна плитка	33%	3 667	від 95% до 100%	100%	1 750 000	1 750 000	100%	0
	2. 3/6 огорожі	33%	3 667	до 95%	0%	1 000 000	1 000 000	100%	0
	3. інші буд. Товари	33%	3 667			1 400 000	1 400 000		

Рисунок 9 – Існуюча мотиваційна карта керівника відділу продажу (КВП)

	2 квартал ФЗП - КВП		55 000	Оклад*	ключові показники по основній частині:				
	Оклад*	68%	37 400		сторчек + збори з персоналом: 4 сторч. в місяць				
	Бонус за місяць	6%	3 800		навчання: 4 навчання				
	Бонус за місяць	6%	3 800		контроль залишків: залишки в рамках тов. групи по маг-нах				
	Бонус за квартал	20%	10 000						
період	КРІ	Частка критерію від закладеного бюджету, %	Бюджет, грн	Сітка		План	Факт	%	Сумма бонусу до виплати, грн
на місяць	Цільові задачі з прописаними показниками зон росту			щомісяця					
	1. Об'єм продажів за "монтажні роботи та інші послуги"	6%	3 800	від 95 до 100%	100%	150 000	150 000	100%	0
	2. Скорочення дебіторської заборгованості на 600 тис. грн	6%	3 800	від 90 до 95%	75%	600 000	600 000	100%	0
				від 85 до 90%	50%				
на кварта	Цільові задачі з прописаними показниками зон росту			Щокварталу					
	1. Виконання загального квартального плану продаж	20%	10 000	від 95 до 100%	100%	18 500 000	18 500 000	100%	
				від 90 до 94,99%	50%				

Рисунок 10 – Розроблена мотиваційна карта керівника відділу продажу (КВП)

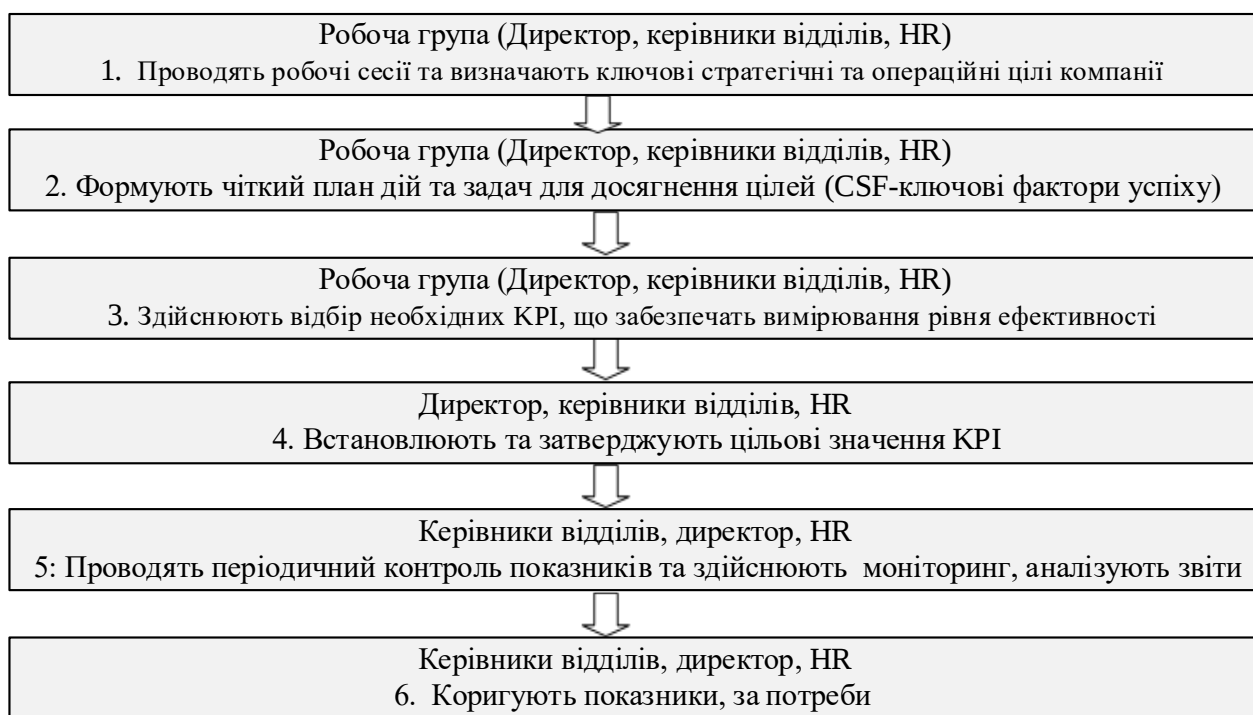


Рисунок 11 – Алгоритм розробки системи KPI для ТОВ «Декорбетон»

Таблиця 6 – Комплекс заходів для підтримання мотивації у відділі продажу

Підходи	Опис	Пропозиції для ТОВ «Декорбетон»
1.Здорова конкуренція	Створення здорової конкуренції серед працівників стимулює їх до кращих результатів. Наприклад, можна організувати конкурс із бонусами за найкращі продажі за місяць.	Організація змагання між торговими менеджерами у вигляді гейміфікації (орієнтир – досягнення щоденних цілей)
2.Невеликі цілі	Замість того, щоб ставити перед командою мету на місяць (наприклад, продати 200 одиниць товару), можна встановлювати щотижневі або навіть щоденні завдання. Це допоможе працівникам краще планувати свою роботу та не відчувати перевантаження. Невеликі досягнення також сприяють підтриманню мотивації на високому рівні. Згідно з дослідженнями, рівень дофаміну (гормону задоволення) збільшується, коли людина досягає мети. Щоб підтримувати цей ефект, важливо встановлювати нові цілі до завершення попередніх.	
3.Зворотний зв'язок	Навіть прості слова підтримки можуть стати стимулом для досягнення нових висот. Ось кілька методів, як зворотний зв'язок можна використовувати для мотивації: - починайте кожну нараду з короткого визнання досягнень команди; - публічно дякуйте працівникам за їхні зусилля. - організуйте неформальні зустрічі 1:1 для обговорення результатів та складання плану дій.	Підвищення кваліфікації top- та middle-менеджерів (через відповідну програму навчання)
4.Щирий менеджмент	Відкритість керівництва створює довіру між командою та менеджером. Обговорення проблем та реальних показників допомагає колективу краще розуміти ситуацію і пропонувати свої рішення.	Проблеми на підприємстві відсутні, але доцільно запровадити японську модель «Гуртки якості»
5.Справжні цифри	Оперативний аналіз результатів і надання чіткої інформації про досягнення стимулюють працівників бачити свої реальні досягнення і прагнути до кращих показників.	Впровадити CRM-програму із відповідним функціоналом
6.Інтерактив та гейміфікація	Використання систем нагород та ігровий формат, де працівники отримують бали за досягнення, допомагає підтримувати інтерес до роботи.	Див. п. 1-2
7.Персоналізований підхід	Кожен працівник має власні вподобання, тому важливо знаходити індивідуальні підходи до їх мотивації.	Ввести посаду HR-менеджменту. Через навчання зорієнтувати мотиваційний менеджмент на сучасний мотиваційний вектор – «персоналізація та турбота»
8.Грошовий бонус	Це один із найпотужніших інструментів мотивації. Прості схеми з бонусами за досягнення найбільших обсягів продажу працюють безвідмовно.	Розроблені пропозиції щодо системи KPI або прогресивної системи преміювання

ДОДАТОК Г

Довідка
про впровадження результатів

Товариство з обмеженою відповідальністю
„Декорбетон”

Юридична адреса: м. Вінниця, вул. Праведників світу, 10, 21036
р/р UA603510050000026000167349700 в АТ «УкрСиббанк», ЗКПО 35662412
ІПН 356624102286, Свід. № 100335002
тел: 0432- 53-16-30, 53-16-27
www.dekorbeton.com.ua , sich.pp@gmail.com

Вих № 27

Від 05 червня 2025 р.

Довідка
про впровадження результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи
Несена Іллі Леонідовича на тему: «Управління мотивацією комерційного персоналу
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»)»

Результати бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему: «Управління мотивацією комерційного персоналу (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»)» використані в практичній діяльності виробничо-торговельного підприємства ТОВ «Декорбетон».

Зокрема, враховані організаційні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики на підприємстві загалом та у відділ продажу, а саме: введення посади HR-менеджера, перерозподіл маркетингової роботи (розширення функціоналу наявного в штаті маркетолога і звільнення від даної роботи керівника відділу продажу), включення в підходи до кар'єрного просування оригінального діагонального зростання, запровадження підходів щодо системи оцінки персоналу як передумови матеріальної та нематеріальної мотивації.

Для поліпшення системи матеріальної мотивації, як результату напрацювань Несена І. Л., рекомендовано вдосконалити систему бонусування на основі виражених КРІ (за прогресивною шкалою, для умов воєнного стану – ліпше в межах системи «70/30»).

Взяті до уваги пропозиції щодо відновлення навчальних програм та регулярних тренінгів, як фіксованої складової оновленого соцпаketу).

Крім того, як сучасний мотиваційний вектор, рекомендовано розглянути можливість запровадження доцільних гібридних форм роботи для окремих посад.

Директор



Синільник Ю.М.