

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Різник Альони Валентинівни

академічної групи 073-20з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «Руш»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 13 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Різник А.В., академічної групи 073-20з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «Руш»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р.
№ 475-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування системи мотивацій торговельного підприємства	13.05.2024 р. – 23.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» у конкурентному середовищі	24.05.2024 р. – 06.06.2024 р.
Рекомендаційний	Формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «РУШ»	07.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Швець В.Я.
(підпис керівника)

Дата видачі « 13 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Різник А.В.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування системи мотивацій торговельного підприємства	7
1.1 Методи, форми, системи та теорії мотивації персоналу	7
1.2 Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану	12
1.3 Формування системи мотивації персоналу на підприємстві	16
2 Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» у конкурентному середовищі	21
2.1 Загальна характеристика ТОВ «РУШ»	21
2.2 Аналіз впливу факторів конкурентного середовища на діяльність ТОВ «РУШ»	31
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РУШ»	43
3 Формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «РУШ»	52
3.1 Сучасні тенденції розвитку системи мотивації персоналу торговельного підприємства	52
3.2 Впровадження мотиваційної моделі у ТОВ «РУШ» та оцінка ефективності запропонованих заходів	55
Висновки	61
Перелік джерел посилання	65

ВСТУП

Актуальність теми. За останні роки створення сприятливого робочого середовища, оновлення системи стимулювання праці та визначення цінностей стали ключовими аспектами управління персоналом. У зв'язку з важливими проблемами, такими як соціальні, військові, демографічні та економічні, ці питання стають все більш актуальними для розвитку будь-якого підприємства. Останніми роками ми спостерігаємо значну рухливість персоналу та втрату висококваліфікованих працівників у всіх сферах національної економіки. Ця проблема набуває ще більшого значення через демографічні зміни: переїзди працездатного населення можуть підвищувати їх кваліфікацію, але для підприємств це стає викликом. Саме тому сучасні компанії мають фокусуватися на підвищенні мотивації працівників

У 21-му сторіччі відбулися значні глобальні зміни, які вимагають від компаній швидко реагувати на нововведення та приймати ефективні рішення. Для цього необхідно розвивати індивідуальні підходи до використання інформації та інтелектуального потенціалу персоналу як важливого ресурсу. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у глобальному контексті, разом із непередбачуваними обставинами, такими як пандемія та військовий стан, спричиняє стрімкий розвиток та змінює підходи до управління персоналом. Це призводить до появи нових методів та рівнів управління. Керівництво повинне розробляти і впроваджувати інноваційні та адаптивні підходи до впливу на персонал, забезпечувати безпечну комунікацію з робітниками, враховуючи психологічну вразливість обох сторін, а також використовувати нові компетенції, що були отримані працівниками під час пережитих подій, на користь компаній.

У зв'язку зі зростанням процесів глобалізації, підприємствам доводиться активно працювати над підвищенням ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення успіху та розвитку,

необхідно створити ефективну систему мотивації персоналу, що стимулюватиме кожного працівника до продуктивної діяльності та досягнення стратегічних цілей компанії. Мотивація праці відіграє важливу роль у зменшенні текучості кадрів, формуванні стабільного колективу та підвищенні конкурентоспроможності виробництва. Отже, для підприємства ключовим є наявність відповідальних, ініціативних та мотивованих працівників, які мають бажання досягати самореалізації.

Мета даної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- розглянути методи, форми, системи та теорії мотивації персоналу;
- дослідити менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану;
- розглянути особливості формування системи мотивації персоналу на підприємстві;
- дослідити загальну характеристику ТОВ «РУШ»;
- проаналізувати вплив факторів конкурентного середовища на діяльність ТОВ «РУШ»;
- дослідити зміни фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РУШ»;
- розглянути сучасні тенденції розвитку системи мотивації персоналу торговельного підприємства;
- впровадження мотиваційної моделі у ТОВ «РУШ» та оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи є процес формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства ТОВ «РУШ».

Методи дослідження: метод групування; методи аналізу фінансової звітності, класифікації, систематизації, узагальнення та формалізація, метод коефіцієнтів, а також табличний та графічний методи.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що у ТОВ «РУШ» впроваджено стимулювання працівників до зацікавленості у пільгах. Враховуючи отримані результати та фінансові можливості підприємства, визначено перелік та розмір запропонованих пільг. Завдяки надання соціальних пільг для працівників відбудеться зростання виручки від реалізації на 5% або на 1050 млн грн. При цьому загальні витрати складуть 960 млн грн., а саме на пільги керівникам вищої ланки – 230 млн. грн., середньої ланки – 390 млн. грн., а нижчої ланки, професіоналам і фахівцям – 430 млн. грн. Ефект, як різниця між результатами і витратами складе 90 млн. грн., а ефективність – 1,09 грн. / грн., тобто кожна грн. вкладена в цей захід принесе 1,09 грн. зростання виручки від реалізації, що є допустимим для ТОВ «РУШ».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Методи, форми, системи та теорії мотивації персоналу

Мотивація персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні успішного управління підприємством у сфері соціально-економічного розвитку. Низький рівень мотивації або його відсутність може призвести до зниження продуктивності та невідповідності вимогам компанії. Ефективна мотивація персоналу може бути досягнута за допомогою різноманітних інструментів, таких як стимулювання, визнання досягнень, можливості професійного росту, навчання та розвиток, участь у процесі прийняття рішень. Крім того, важливо забезпечити ефективну комунікацію з працівниками та врахувати їхні потреби для створення сприятливого середовища праці. Ефективна мотивація персоналу допомагає зберегти досвідчених та кваліфікованих працівників, привернути нових талантів та забезпечити стабільність підприємства. В цілому, мотивація персоналу є критичним фактором успіху управління підприємством [33].

Розглянемо думки різних вчених щодо мотивації персоналу. Так, В. Данюк [10] вважає, що персоналом є сукупність усіх людських ресурсів, які має організація. С.Л. Іванов [18] вважає, що персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». Т.А. Занфірова у [17] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників». О.М. Криворучко у [25] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і

некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

Мотивація персоналу визначається як стимулювання працівників до результативної діяльності, що приносить успішні результати. Це також означає винагороду для працівників, яка може задовольнити їх матеріальні та духовні потреби. Ми вважаємо, що однією з найбільш цінних винагород є відчуття поваги. Коли людина відчуває, що її робота важлива та цінна для когось, вона стає більш мотивованою до досягнення мети та завдань підприємства. Крім того, офіційне працевлаштування також може вплинути на мотивацію персоналу. Згідно з законодавством України, всі працівники повинні мати офіційний статус працевлаштування, що надає гарантії у різних ситуаціях та додаткові бонуси, такі як медичне страхування, що підвищує впевненість працівника у компанії та піклування про його благополуччя [33].

Також важливим є розвиток особистості працівника. Багато компаній надають можливості для професійного зростання, оплачуючи кваліфікаційні курси та курси з вивчення англійської мови, що допомагає працівнику відчувати себе більш захищеним та впевненим у своєму майбутньому. Історія вивчення мотивації праці може бути відстежена від силового примусу до праці до сучасних теорій мотивації, існування яких відображено в наукових школах управління. Проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу на підприємстві, вивчалися вченими протягом багатьох років, тому існує декілька підходів до існуючих теорій мотивації [33].

Існують різноманітні способи та варіанти мотивації працівників, включаючи матеріальні та нематеріальні, позитивні та негативні, внутрішні та зовнішні. Як ми вже зазначили, матеріальна мотивація є найбільш поширеною та привабливою формою. Це включає в себе бонуси, премії, адекватну заробітну плату, яка відповідає очікуванням працівника, а також оплачувані курси, лікарняні та інше. Проте це також відображає інтерес у розвитку працівника як особистості та кваліфікованого фахівця.

В таблиці 1.1 наведено групування існуючих теорій мотивації.

Таблиця 1.1 – Групування підходів та теорій мотивації працівників підприємства [33]

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
1	2	3
Процесуальний підхід	Теорія очікувань В. Врума	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу
	Теорія Портера–Лоулера	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальним є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення
	Модель паралельної мотивації Л.С. Виготського	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізм їх задоволення також формується паралельно і незалежно
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливо є зміна власної поведінки
	Теорія виклику С.А. Суркова	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»
	Теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера	Мотивація працівників залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності зі співвідношенням моральних і матеріальних стимулів
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку
	Теорія балансу між спонуканнями і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона	Рівновагу між спонуканнями членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди
	Теорія «типових змінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і яким є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї
Змістовний підхід	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Змістовний підхід	Соціальна теорія Е. Мейо	Обґрунтований підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники
	Теорія потреб Е. Маслоу	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини, такі: існування (фізіологічні та безпека), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бачення бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічним до потреб самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку та самовдосконалення)
	Теорія ХУ	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та прогнози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження
	Теорія «Z» В. Оучі	Визначальним фактором забезпечення ефективності є дотримання принципу співучасті, що залучається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, вироблені почуття такту, відкритості та прозорості
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основні групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою

Неможливо створити ефективну систему мотивації, використовуючи лише один метод, оскільки, наприклад, у разі матеріальної мотивації працівник може не переживати роботу як власний проєкт, а просто виконувати рутинні завдання, не застосовуючи свою творчість. Так, для досягнення більш ефективних результатів, важливо використовувати нематеріальні методи мотивації. Вони дозволяють керівництву відображати свою повагу та цінність до підлеглих, враховуючи їхні інтереси. Ми вважаємо, що нематеріальна мотивація має таке ж значення, як і матеріальна. Кожному працівникові потрібен комфортний психологічний клімат для роботи, і важливо, щоб керівництво мало набір навичок для створення такого середовища. Коли людина відчуває психологічний комфорт, вона більш ефективно працює і здатна приносити більшу користь своїй компанії. До нематеріальних методів мотивації відносяться такі аспекти, як зручні умови праці, сприятливий колективний дух, увага до думок працівників при вирішенні завдань, корпоративна культура, щотижневі обговорення, підтримка відсутності ієрархічних бар'єрів у колективі тощо. Використання різних форм мотивації та їх комбінування дозволять досягти значних результатів в робочій сфері загалом, сприяючи подальшому успіху нашої країни.

Дуже цікавими прикладами є досвід зарубіжних країн у вдосконаленні системи мотивації працівників (таблиця 1.2). Проаналізувавши цей досвід, у нас виникло враження, що підприємства в цих країнах вважають своїх працівників пріоритетом і створюють для них всі можливі комфортні умови праці. У порівнянні з досвідом нашої країни, у нас на першому місці стоїть клієнт, і всі заходи призначені для його зручності. У таких умовах іноді персонал залишається на другому плані. Проте, якщо змінити цю структуру, персонал буде самостійно націлено на привертання клієнтів, розробляючи нові способи їх залучення та забезпечення їх комфорту. Можна зазначити, що для створення ефективної системи мотивації варто вивчати світовий досвід розвинених країн. Це надасть можливість аналізувати успішні методи мотивації та на їх основі розробляти власні індивідуальні підходи [33].

Таблиця 1.2 – Особливості формування зарубіжних систем мотивації

Країна	Основні фактори мотивація праці	Особливості мотивації праці
Японія	Майстерність, вік, стаж, результативність праці	Довічний найм; одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем; участь в прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; ініціативність; додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Великобританія	Дохід	Участь в прибутках; пайова участь в капіталі; трудова пайова участь; чисто трудова участь

1.2 Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану

Неперервні та стрімкі зміни у світі, пов'язані з пандемією COVID-19 та воєнним станом в нашій країні, роблять роль HR надзвичайно важливою в кожній організації для оперативної співпраці з бізнесом у зменшенні наслідків поточних подій та успішної адаптації до нових світових реалій через ефективне управління персоналом. Забезпечення захисту працівників та стабільності бізнесу стає одним з пріоритетних завдань кожної організації у світі. Управління персоналом в умовах пандемії потребує комплексного підходу і базується на чіткому розумінні наслідків кожного прийнятого рішення та оновленій стратегії подолання кризи в бізнесі. У ситуації постійної тривоги в суспільстві, роботодавець часто виступає ключовим джерелом інформації для працівників щодо розвитку ситуації в країні та світі, що покладає на функцію HR велику відповідальність за формування комунікаційної стратегії в компанії. Крім того, для забезпечення стабільності

бізнесу важливо, щоб функція HR надавала працівникам та керівникам необхідні технічні засоби та знання для ефективного управління командами та віддаленою роботою [13]. Багато організацій виявилися не готовими до швидкої зміни оперативної моделі управління персоналом та адаптації до нових реалій (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Фактори сьогодення, що впливають на персонал

На рисунку 1.2 наведені ознаки, за якими можна визначити готовність компанії до управління персоналом в умовах після пандемії, під час воєнного стану та можливих макроекономічних наслідків [45].



Рисунок 1.2 – Ознаки, за якими можна визначити чи готова компанія до управління персоналом в умовах після пандемії, під час воєнного стану та можливих макроекономічних наслідків [13]

В таблиці 1.3 наведемо сучасні компетенції, набуті працівниками під час пандемії та воєнного стану.

Таблиця 1.3 – Сучасні компетенції робітників, набуті під час карантину та воєнного стану та як їх використовувати в бізнесі [46]

Компетенція	Опис компетенції	Як використовувати для бізнесу
1	2	3
1 Навчилися рахувати гроші	Переважна більшість громадян у період карантину та воєнного стану стали економити та рахувати гроші, переглянули свою споживчу поведінку. Ця навичка може бути корисною для роботодавців, якщо останні навчаться трансформувати індивідуальну звичку до економії на прагнення зберігати гроші компанії	Підтримуйте звичку економити на всіх рівнях, шукайте та пропонуйте нові, дешевші способи вирішення робочих завдань. Оцініть витрати та бізнес-потреби, попросіть колег та підлеглих подивитися на процеси свіжим поглядом та пошукати способи економії
2 Почали швидше освоювати нове	Під час пандемії та воєнного стану всі швидко перейшли в онлайн, освоїли нові навички, незважаючи на незручності, навчилися працювати з сервісами, які раніше не використовували. Виявилось, що люди здатні швидко вчитися, якщо це потрібно	Не втрачайте темпу, намагайтесь зараз впровадити всі інновації, заплановані до кризи, скористайтесь швидкістю, з якою персонал навчається новому. Виберіть пріоритетні напрямки для бізнесу, поки люди перебувають у стані потоку, а навчання стало звичним і впроваджуйте в компанії
3 Навчилися вирішувати більше завдань за менший час	У важкі часи, стикаючись з тотальними викликами, люди починають працювати набагато швидше, використовують ефективніші моделі поведінки та прийняття рішень. Багато хто на віддаленні втомлюється набагато більше, ніж в офісі, проте вирішує більше завдань, залучаючи менше людей. У нових умовах бізнес побачив, хто зі співробітників здатний виконувати багатопланові завдання, тримати їх у фокусі уваги та досягати результатів – таких працівників у жодному разі не можна втрачати	Будьте обережні з поверненням всіх працівників з віддалення. Оптимізуйте організаційні структури, завдання, знайдіть усередині підрозділів шляхи оптимізації не лише людей, а й процесів. Якщо під час видалення процеси прискорилися, використовуйте новий досвід, щоб зробити бізнес ефективнішим. Якщо навпаки, повертайте людей назад в офіс до звичних і ефективніших для компанії моделей поведінки
4 Зросла популярність віддаленої роботи та	До кризи ці формати роботи вважалися незвичайними, багато хто сперечався про їх ефективність і не поспішали	Люди вийдуть із віддалення, маючи різний досвід та відношення до цього формату роботи. Проведіть індивідуальну роботу: поспілкуйтеся

Кінець таблиці 1.3

1	2	3
фрілансу	застосовувати у себе в компаніях. Зараз же у фрілансовий формат фактично перевели багатьох. І виявилось, що персонал по-різному сприйняв новий досвід: комусь так сподобалося працювати, не витратити час на дорогу, висипатися і бути поряд із сім'єю. А хтось не може дочекатися дня, коли нарешті вибереться з дому в офіс	зі співробітниками та залиште на дистанційній зайнятості тих, хто під час карантину працював ефективно та хоче працювати з дому

1.3 Формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Мотивація представляє собою сили, що стимулюють людей до дії, наполегливої праці та досягнення встановлених цілей [5]. Ці сили можуть бути зовнішніми або внутрішніми та можуть змушувати працівника діяти свідомо або несвідомо. Роль мотивації надзвичайно важлива як для окремого співробітника, так і для підприємства в цілому [35]. Система мотивації включає в себе комплекс заходів, що стимулюють персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [7]. Створення системи мотивації персоналу є складним процесом, оскільки воно враховує, що спонукає людину до праці визначеної якості. Кожне підприємство використовує власну систему мотивації персоналу, яка має як переваги, так і недоліки. Недоліки системи мотивації персоналу можуть не дозволяти реалізувати потенціал працівників та гальмувати розвиток підприємства.

Існують різні підходи до побудови системи мотивації персоналу, такі як адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний та патріархальний [30].

Класифікація методів мотивації персоналу представлена на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Класифікація методів мотивації персоналу

Система мотивації охоплює два основних напрямки: матеріальну та нематеріальну. Матеріальний аспект мотивації відображає роль фінансових стимулів у підвищенні продуктивності праці. Керівники підприємства можуть використовувати різні методи матеріальної мотивації, такі як заробітна плата, регулярні або нерегулярні бонуси за досягнення певних цілей, спеціальні індивідуальні винагороди та інші фінансові винагороди [5]. Не менш важливо застосовувати нематеріальні форми мотивації для задоволення внутрішніх, психологічних потреб персоналу. Під нематеріальною мотивацією розуміють заохочення до продуктивної праці, які не передбачають фінансових виплат, але потребують інвестицій у якість робочого середовища.

Методи нематеріальної мотивації різняться залежно від індивідуальних характеристик працівника, таких як стать, соціальний статус, вік та психологічні особливості. Серед таких методів можна виділити мотиваційні наради, вітання зі святковими подіями, публічні похвали за старанну працю, створення комфортних умов праці, гнучкий графік, можливості для професійного росту, пільгове харчування та надання знижок на продукцію підприємства [6].

Кожен працівник має свої власні потреби, які він хоче задовольнити працюючи на підприємстві, оскільки кожна людина унікальна. Тому, створюючи систему мотивації, керівник повинен усвідомити, що не існує універсального підходу до мотивації всіх працівників. Найбільш ефективною буде система, яка поєднує різні форми мотивації, враховуючи потреби працівників і особливості підприємства. Основними перевагами раціонального мотивування є підвищення продуктивності праці, покращення якості виконаної роботи, формування стійкої корпоративної культури, збільшення відповідальності персоналу та зменшення текучості кадрів тощо [9].

Формування системи мотивації персоналу повинно базуватися на таких принципах: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість та орієнтація на кінцевий результат [30]. Етапи мотиваційної системи підприємства подані на рисунку 1.4.

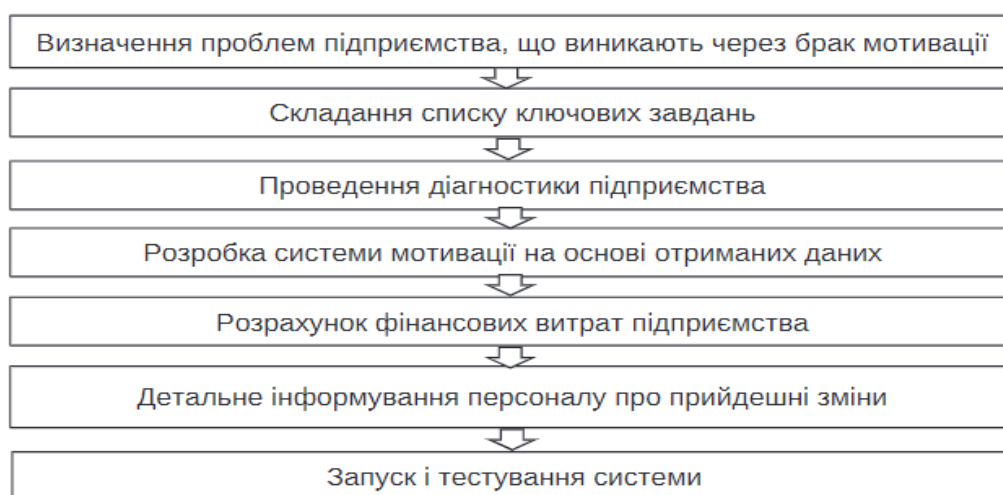


Рисунок 1.4 – Етапи мотиваційної системи підприємства

Фактори, що формують мотивацію персоналу, включають стиль управління, соціальний пакет, корпоративну культуру, систему оплати праці та інше. Основними складовими мотивації, які визначають поведінку людини, є мотиви, потреби, стимули та інтереси. За допомогою ефективною мотивації керівництво підприємства може залучати кращих спеціалістів, досягати цілей,

знижувати текучість кадрів, поліпшувати психологічний клімат, підвищувати командну роботу тощо [16].

На підприємстві варто здійснювати моніторинг, який передбачає дослідження існуючої системи мотивації, діагностику якісного складу персоналу, мотиваційну сферу персоналу, оцінку необхідності зміни системи мотивації.

У формуванні системи мотивації персоналу підприємства участь мають брати всі працівники на усіх рівнях. Лише з дотриманням цієї умови система мотивації буде ефективною та комплексною. Керівництву підприємства слід оцінювати відповідність елементів, інструментів, структури системи мотивації стратегії, цілям підприємства та етапу його життєвого циклу [30].

Підбиваючи підсумки до першого розділу відмітимо, що у сучасному світі дуже важливо бути конкурентоспроможним на ринку. Усі підприємці шукають нові способи, щоб залишатись на плаву та йти в ногу зі світом. Але для цього потрібно правильно вибудовувати та розвивати свої стратегічні ресурси. Персонал і є одним із стратегічних ресурсів майже будь-якої компанії. Його мотивація, зацікавленість у цілях компанії допоможе її розвивати та ставити на новий рівень. У нашій країні мотивація розвинена не на високому рівні. Але ми маємо потужний кадровий потенціал, а це вже початок для успіху. Правильно побудова система мотивації допоможе керівникам у розвитку підприємства, полегшить саму роботу, тому що кожен працівник буде надихати та розвивати свої проекти та цілі в компанії, не буде думати тільки про зарплату та матеріальну форму.

Криза відкриває не лише можливості, а й становить загрозу для бізнесу. Під час виходу з карантину та в умовах воєнного стану мова йде не про підвищення ефективності компанії, а про те, як уникнути її втрати взагалі. У сучасному світі робочі ритми зазнали змін, і у працівників з'явилися нові звички. Деякі з них можуть стати основою для корисних бізнес-рішень, тоді як інші можуть бути небезпечними для компанії. Люди стають більш продуктивними та швидше освоюють нові навички, спроможні виконувати

більше завдань за короткий період. Роста популярність віддалених форм роботи. Щоб вирішити, чи можна дозволити співробітникам працювати з дому, потрібно оцінити якість бізнес-процесів, наявність зрозумілих для всіх образів проміжного результату праці, ефективність каналів комунікації, рівень усвідомлення особистої відповідальності та індивідуальні особливості кожного члена команди.

Суть успішного розвитку підприємства складається у його персоналі, який виступає головним джерелом продуктивності. Інструментом для стимулювання професійної діяльності цього персоналу є система мотивації. Різноманітні методи та способи мотивації використовуються підприємствами. Мотивований персонал є ключем до успіху підприємства в реалізації стратегії та підвищенні його конкурентоспроможності на ринку.

Система мотивації включає комплекс заходів, які стимулюють як окремого працівника, так і колектив до досягнення цілей підприємства. Наявність сильного мотиваційного фактора позитивно впливає на ефективність діяльності персоналу, оскільки працівники почувають себе залученими та співвіднесеними з підприємством, на якому працюють. Велика міра мотивації визначає прибутковість підприємства, продуктивність його персоналу, якість виконаної роботи та його подальший розвиток.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «РУШ»

Лінія магазинів EVA – найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент косметики, парфумерії, аксесуарів, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих світових і власних брендів (загалом понад 30000 асортиментних позицій). Понад 8 мільйонів осіб є користувачами програми лояльності «EVA МОЗАІКА». Наразі компанія має понад 1 000 фірмових магазинів по всій Україні, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат її співробітників налічує близько 13 тисяч осіб. EVA дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури, що відтворюється в моделі сервісу: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою» [31]. Лінія магазинів EVA посідає лідерські позиції у своєму сегменті ринку, неодноразово визнана «Найкращим магазином краси та здоров'я» за версією міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року» (2018–2020 рр.), отримала нагороду Національної премії України Retail Awards «Вибір споживача» (2015–2020 рр.) та звання «Ритейлер року в drogerie» (2019) від Ukrainian Retail Association.

Історія становлення ТОВ «РУШ» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія становлення ТОВ «РУШ» [31]

Рік	Характеристика
1	2
2002	відкрито перший магазин в Дніпропетровську; мережею керує засноване в травні ТОВ «РУШ»
2003	мережа налічує 10 магазинів
2004	19 торгових точок
2005	40 магазинів; перші магазини відкрито в Донецькій обл.
2006	мережа виходить на ринок у Київській, Одеській і Харківській обл. Відкриває філію в Китаї, починає імпорт товарів. В Україні працюють 86 магазинів

Кінець таблиці 2.1

1	2
2008–2009	кількість торгових точок – 137. Компанія проходить процедуру стандартизації та отримує сертифікат міжнародного стандарту ISO 9001:2000
Липень 2010	мережа випускає перший товар під власною торговою маркою – засіб для чищення «Управдом»
2011	працюють 169 магазинів. У портфелі ВТМ – 236 товарних позицій. У мережі впроваджується система автоматичного управління товарними залишками, касові термінали замінені на POS-термінали
2012–2013	відкрито 220 магазинів, починає роботу програма лояльності «EVA Мозаїка»
2013	відкрито 66 торгових точок, приріст мережі склав 42%. З урахуванням нових торгових точок товарообіг збільшився на 36%. За LFL – на 12%
2014	мережа складається з 252 магазинів в областях; протягом року відкрито 75 нових магазинів; на 1 січня товари власних марок складають 17% від усіх товарів мережі
2015	мережа нараховує 364 магазини; за рік відкрито 112 нових торгових точок; проведена ре-структуризація та розширення підрозділу ВТМ; мережа виходить у лідери за товарообігом в Україні на ринку drogerie
2016	мережа представлена 448 магазинами; за рік відкрито 127 нових торгових точок, мережа починає роботу в західних областях; портфель власних 48 торгових марок компанії нараховує 32 бренди та понад 2500 товарних позицій; на грудень 2016 р. магазини працюють у 150 містах України
2017	мережі 15 років, на 22 грудня 2017 р. працює 600 магазинів; щомісяця відкривається 20 магазинів; за товарообігом займає п'яте місце в Східній Європі; у листопаді розпочав роботу інтернет-магазин
2018	соцпроект допомоги недоношеним дітям «OrangeDays в EVA» переміг в конкурсі від ООН в Україні «Partnership for Sustainability Award 2018»; «Найкращий магазин краси та здоров'я» за версією премії «Вибір року-2018»; Премія Retail awards 2018 «Вибір споживача» в номінації «Мережа магазинів краси, здоров'я та побутової хімії»
2019	відкриття 900-го магазину мережі; наприкінці року відбулося відкриття магазину нового формату – EVA Beauty Lab; ТОП-20 найкращих роботодавців України; «Найкращий магазин краси та здоров'я» за версією премії «Вибір року-2019»; «Ритейлер року в drogerie» від Ukrainian Retail Association; «Retail-прорив року» від Best Retail Project за найбільшу кількість відкритих магазинів з 1.09.2018 по 1.09.2019
2020	компанія відкрила свій тисячний магазин; товари власних торгових марок отримали дві національні нагороди PrivateLabel-2020

В асортименті представлено більше 50-ти власних торгових марок, виробництво яких здійснюється під постійним контролем на відповідність усім нормам якості та відповідності на кожному етапі виробництва (рисунок 2.1). ТОВ «РУШ» розширює асортимент продукції під власними торговельними марками (private label), і за кілька місяців його поповнить нова торговельна марка декоративної косметики з Кореї. Продукція під власними товарними

марками посідає значну частку в продажах EVA. У 2022 р. в натуральному вимірі вона становила 30,6%, у грошовому – 21,7%. Товари private label представлені майже у всіх товарних категоріях, після початку повномасштабного вторгнення рф їхній продаж почав зростати [44].



Рисунок 2.1 – Товарні марки і бренди, з якими співпрацює ТОВ «РУШ»

У 2023 р. EVA запропонує до 80 найменувань подарункових пропозицій на свята, а також розширить асортимент б'юті-гаджетів. Мережа вже посилила портфель private label жіночої гігієни прокладками з натуральним покриттям. Зараз у мережі представлено понад 5 тис. SKU (товарних позицій) private label. Компанія співпрацює з більш ніж 100 іноземними та понад 70 українськими виробниками. Більша частина, близько 60% асортименту товарів, виробляється на підприємствах Польщі, Італії, Туреччини, Китаю, Франції та інших країн. Решта – на українських підприємствах.

Після початку війни EVA, як і інші ритейлери, зіткнулася з проблемами у сфері логістики. Першочерговим завданням було забезпечити стабільне постачання товарів, оцінити можливі ризики, прийняти правильні рішення і визначити перспективи розвитку мережі у майбутньому, зазначила Ободець. Співпраця з ТОВ «РУШ» включає 14 нових виробників, для яких виробництво продукції під власною торговою маркою ритейлера є новим викликом.

Багато європейських виробників майже не змінили умов співпраці, навіть у зв'язку з поточними ризиками для бізнесу. Хоча укладення угод з українськими компаніями не є абсолютно безпечним, партнери не відмовляються від співпраці з EVA через її добру репутацію та історію тісних відносин [31].

У EVA високі вимоги до якості продукції, кожен запит починається з технічного завдання, що враховує фізичні, хімічні показники, які можна виміряти в лабораторії, а також важливі споживчі характеристики.

Керівництво ввело обов'язкове лабораторне тестування тендерних зразків на етапі розробки продукту та пошуку альтернативного партнера. Це дозволяє приймати рішення про співпрацю, керуючись не лише комерційними показниками та відгуками цільової аудиторії, але й оперативною лабораторною оцінкою якості продукції.

Якість продукції private label EVA підтверджена міжнародними конкурсами для товарів під власними торговельними марками, Vertex Awards і Private Label Manufactures Association International Salute to Excellence Awards. У першому оцінюють дизайн, а в другому – власне проекти. На International Salute to Excellence Awards цього року було представлено понад 500 проєктів, і в двох категоріях є товари-переможці від EVA (крем-спрей для волосся 15 в 1 ABOUT hair Кератинове розгладжування та очисні кульки для обличчя ABOUT face Anti-Pollution). На Vertex Awards цього року срібло в категорії BEAUTY виборола парфумована вода-унісекс Fabien Marche Alchimiste An02 [44].

Бренди власного виробництва наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Бренди власного виробництва ТОВ «РУШ» [31]




Напрямок	Назва брендів
1	2
Декоративна косметика	«LCF», «PatriciaLedo», «GlamBee», «Honey bunny miss»
Парфумерія	«Mari-Queen», «Moxa'm», «The City spirit», «Fabien Marche», «Ralf Cristoff», «Le BOUQUET», «PlayandLive», «PatriciaLedo», «Glam-Bee»

Кінець таблиці 2.2

1	2
Панчішно-шкарпеточні вироби	«Defile comfort», «Viv'en Petty», «Sensifly», «AmiGO», «AmiGA»
Засоби по догляду за руками, ногами, тілом та обличчям	«Green Way ФітоЛінія», «MAY», «UTerranative»;
Гребінці та галантерея	«K.O.S.»
Засоби по догляду за волоссям	«MAY», «Level», «Gen 96»
Професійні засоби по догляду за волоссям	«Estima», «IQ code», «GEN geneticlab»
Засоби для фарбування волосся	«Colibri», «ART CAPELLY», «PORTFOLIO»
Професійні засоби для фарбування волосся	«Estima», «IQ code»
Засоби жіночої гігієни	«Ombrello», «Lingerie»
Засоби догляду за порожниною рота та зубами	«!CEBERG», «MAY dent», «Полісся»
Товари дитячої категорії	«Honey Bunny», «Десять слоненят», «Crazy Mo»
Підгузки	«JOY»
Товари для дому та побутова хімія	«Управдом», «SKY Style», «MAY dent»
Побутова хімія	«Управдом», «Полісся», «SKY Style»
Паперово-гігієнічна продукція	«Lito», «Green Way ФітоЛінія», «Полісся»

Категорії товарних пропозицій, які наявні в магазині EVA, демонструє таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Категорії товарних пропозицій, які наявні в магазині EVA

Категорія		Характеристика
	Парфумерія	популярні й нішеві аромати, туалетна і парфумована вода для жінок і чоловіків, тестери й пробники
	Косметика та аксесуари	рішення для класичного, яскравого й стильного макіяжу, колекції відомих брендів
	Доглядальна продукція	ефективні засоби для краси шкіри й волосся, професійна косметика, лінійки для стайлінгу і фарбування компаній з різних країн світу
	Дитячі товари	все для мами й тата, щоб із задоволенням доглядати за дитиною, дарувати їй турботу і комфорт
	Все для дому	побутова хімія та аксесуари, екотовари, посуд і столові прибори для створення затишку й чистоти

Складові менеджменту підприємства наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Складові менеджменту та корпоративної культури ТОВ «РУШ» [31]

Категорія	Характеристика
1	2
Девіз	EVA – твоя найліпша подруга
Бачення	Магазин EVA – допомога кожній людині доглядати і відчувати себе краще
Артефакти корпоративної культури	Емблема та корпоративні кольори: зелений та помаранчевий
Імідж	Власні торгові марки щорічно стають переможцями національних бізнес-премій Private Label, RetailAwards, Вибір споживача в номінації «Краща національна торгова лінія краси, здоров'я і побутової хімії»
Місія	Турботи жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення
Мета	Зібрати в одному магазині все, що потрібно для жіночого щастя
Якість персоналу	Функціонування Школи управляючих, Школи адміністраторів, Школи власної торгової марки
Концепція розвитку компанії	Впровадження вартісної моделі управління бізнесом стає дедалі популярнішим. У рамках цієї концепції основною метою компанії є максимізація її вартості. Вважається, що саме цей критерій найточніше відображає ефективність бізнесу
Цінності компанії	Команда Ефективність Динаміка Клієнтоорієнтованість Професіоналізм Відповідальність
Репутація компанії	Підприємство допомагає лікарням під час Covid (у рамках соціальних проєктів, спрямованих на допомогу медикам, які протистоять коронавірусній пандемії, Лінія магазинів EVA спільно з партнерами мережі, передали медустановам України допомогу на 1,5 млн грн.) також допомагають притулкам для тварин (лінія магазинів EVA та фонд Harry Paw провели новорічну благодійну акцію допомоги притулкам для тварин. У рамках проєкту на сайті Harry Paw було оголошено збір 160 тис. грн. Кожен міг приєднатися до благодійної акції та переказати гроші, а коли необхідну суму вдалося зібрати, EVA подвоїла її до 320 тис. грн.)
Присутність системи свят, ритуалів	Щорічне святкування Нового року, 14 лютого, 8 березня, Дня торгівлі. В кінці січня проводиться підсумок роботи за минулий рік та нагородження кращих співробітників. В кінці кожного місяця визначається рейтинг ефективності магазинів. Критеріями оцінки являються: приріст товарообороту, виторг з міста, приріст середнього чека, рівень недостач в магазині
Культурне середовище	– Корпоративний одяг – продавці-консультанти в магазинах одягнені в помаранчеву футболку з логотипом EVA. – В оффлайн магазинах EVA робітники знаходяться у залі з товарами та відведене місце для відпочинку є підсобка. – В офісах компанії EVA є Lounge-зона, місце для переговорів та місяця для спільної і індивідуальної праці

Кінець таблиці 2.4

1	2
Комунікації	Наявність сайту як для співробітників, так і для споживачів, в період акції випускається безкоштовна брошура. Також на підприємстві випускається корпоративна газета, яка виходить раз на місяць
Лояльність та благодійність	Мережа магазинів має програми лояльності «EVA-мозаїка» та «Клуб щаслива мама»; підприємство співпрацює з Благодійним фондом «Даримо радість»; співробітники допомагають як дітям с інтернатів та дитячих будинків, так захисникам
Цілі	До кінця 2025 р. розробити та випустити на ринок екологічну лінійку продукції косметики, яка буде складатися на 90% з природних і органічних інгредієнтів. Вона буде спрямованою на покращення відносин з навколишнім середовищем та привертання клієнтів, які цінують екологію
Діяльність	Основні види діяльності: 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах Інші види діяльності: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

Принципи управління підприємством наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Принципи управління ТОВ «РУШ» [25]

Принципи	Характеристика
1	2
1 Компанія орієнтована на споживача	Благополуччя компанії залежить від обсягів реалізації товарів чи послуг, які безпосередньо залежать від відповідності цих товарів (послуг) потребам і очікуванням клієнтів. Компанія прагне забезпечити збалансований підхід до запитів населення і потреб акціонерів, 50 постачальників, суспільства в цілому. Весь персонал Компанії повинен знати і розуміти потреби та очікування своїх клієнтів
2 Роль керівництва	Керівництво компанії розробило місію і стратегічні цілі компанії, а також політику в сфері якості, задекларувавши, таким чином, своє ставлення і прихильність даній області. Один із способів реалізації політики в сфері якості – трансформація довгострокової стратегії компанії щодо якості в вимірювані цілі і завдання для всіх підрозділів компанії. Однією з пріоритетних задач керівництво компанії вважає забезпечення атмосфери довіри, підтримання чесних взаємин, ініціювання, визнання і заохочення вкладу кожного з працівників у загальну справу. Такий принцип максимально сприяє розкриттю творчих можливостей персоналу і кращому вирішенню завдань щодо забезпечення якості. Керівництво зобов'язується постійно піклуватися про навчання персоналу, підготовку фахівців і забезпечення перелічених вище завдань в питаннях якості необхідними ресурсами

Кінець таблиці 2.5

1	2
3 Залучення працівників	Люди складають найбільш істотну і цінну частину компанії, тому найкраще використання їх потенціалу може принести максимальну користь компанії. Кожен співробітник, повинен чітко виконувати свої посадові інструкції, проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність у вирішенні проблем якості, активно підвищувати свої знання, передавати свої навички та досвід колегам по роботі. Персонал – це основний капітал ТОВ «РУШ»
4 Використання процесного підходу	Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю та відповідними ресурсами управляють, як процесами
5 Системний підхід до управління	Виявлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою, вносять вклад в результативність і ефективність діяльності компанії при досягненні її цілей
6 Постійне поліпшення	Безперервне і постійне вдосконалення – одна з головних цілей компанії. Для стимулювання ефективних процесів позитивних змін і зростання в компанії створена атмосфера визнання і заохочення цих процесів
7 Метод прийняття рішення, заснований на фактах	Рішення, що приймаються керівництвом компанії, ґрунтуються виключно на отриманих точних внутрішніх даних і на достовірних ринкових показниках
8 Взаємовигідні відносини з постачальниками	Компанія «РУШ» має тісні партнерські відносини з постачальниками, побудовані на взаємній довірі і повазі. Чесне ділове партнерство і розуміння взаємної вигоди підвищує здатність обох сторін створювати єдині цінності

ТОВ «РУШ» зіткнулося з проблемою нестачі товарів на полицях своїх магазинів. Головні наслідки цієї нестачі відчуваються у продажах найбільш популярних товарів, які становлять лише 15–20% асортименту, але приносять 80% валового прибутку. Це зрозуміло: ці товари розкуповуються найшвидше, і відразу стає помітно їхню відсутність. Негативні наслідки такої нестачі є найбільш серйозними – часто покупці, не знаходячи потрібний товар, просто йдуть в конкуруючі магазини. Втрати через нестачу майже рівні або навіть перевищують фактичний обсяг продажів. Тобто, необхідно більш якісно передбачати попит і створювати запаси для мінімізації нестачі товарів.

Структура асортименту наведена на рисунку 2.2.

Кадрова політика. В силу того, що в EVA більше 1000 магазинів мережі, де працює більше 12 тисяч людей, керівництво вже давно відійшло від офлайн-навчання. Дистанційна система, розписані навчальні програми, курси, які

мають пройти працівники, прописані базові речі про знання продуктів та категорій товарів, які є в магазині, знання бізнес-процесів, розвиток управлінської компетенції.

Є можливість кар'єрного розвитку. На сьогоднішній день більше 70% управляючих магазинів це колишні адміністратори, а 90% супервайзерів – це колишні управляючі магазинів.

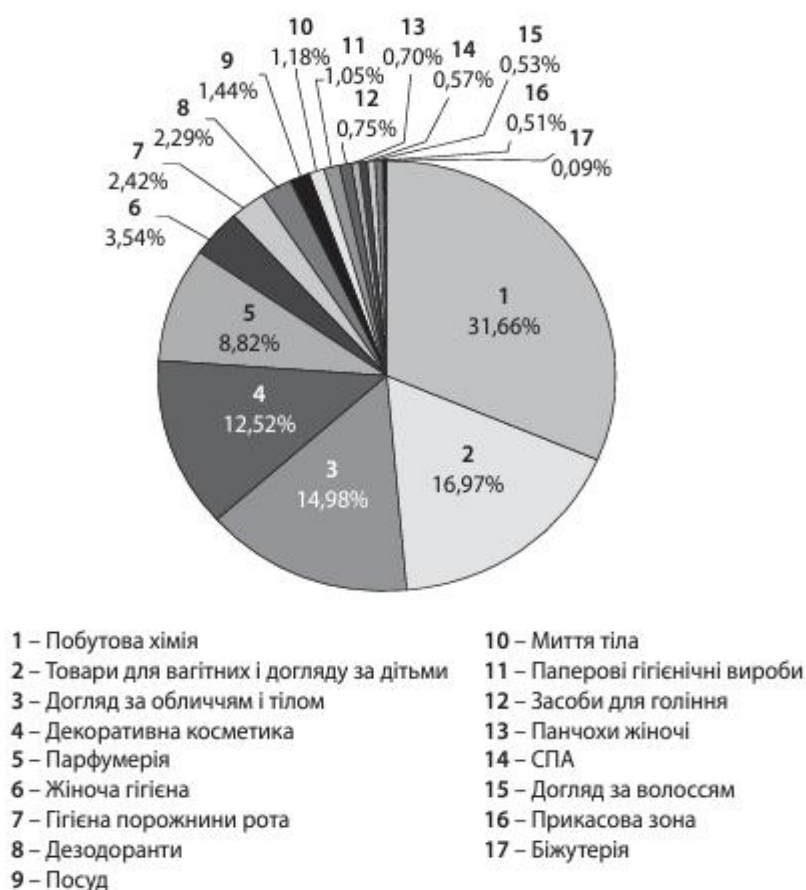


Рисунок 2.2 – Структура асортименту ТОВ «РУШ» за категоріями товарів, %

Для того, щоб підніматися по кар'єрній сходах на нову позицію у нас існують ассесменти – оціночні центри, що співставляють цінності працівника та дають оцінку його потенціалу, досвіду роботи у нашій мережі. Також є школи кадрового резерву, школа адміністратора, школа управляючого та школа супервайзера. Практично всі – це онлайн-школи з навчанням ключового персоналу роздрібної торгівлі, де вивчають процеси компанії та отримують знання без яких неможливо піднятися на наступну сходинку [31].

До речі в цьому році перший раз спробували провести в онлайн-режимі асесмент на ключову позицію в компанії – супервайзер. Супервайзер – це людина в координації якої 10 магазинів. Раніше це був один з небагатьох заходів в офлайн-режимі. Плануємо незалежно від ситуації в подальшому проводити асесмент в онлайн режимі. В асесменті беруть участь учасники практично з всієї України [31].

В таблиці 2.6 наведений розрахунок показників впливу корпоративної культури на діяльність ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.6 – Показники впливу корпоративної культури на діяльність ТОВ «РУШ» у 2023 р.

Група «стейк-холдерів»	Показник ефективності	Методика розрахунку	Результати	Середньоринковий рівень	Оцінка
Наймані працівники	Продуктивність праці	$ПП = В/ЧПРс.$, де В – виручка, тис. грн. ЧПРс. – середньорічна чисельність працюючих	1702,36	6922,0	1
Менеджери	ROS	$ROS = ЧП/В * 100$, де ЧП – чистий прибуток, В – виручка	9,92	22,8	1
Партнери	Відсоток штрафів у виручці	$Шв = Ш/В$, де Ш – сума заплачених штрафів, В – виручка	0	35%	2
Суспільство	Участь та перемоги у рейтингах	Участь, призви або високі місця у галузевих, регіональних, міжнародних рейтингах	-	-	1
Загальна сума					4
Примітка: кожній складовій присвоюються бали (від 0 до 2), де 0 – мінімальне значення, 2 – максимальне значення. Максимально можлива кількість балів – 7					

Загальна сума балів по ТОВ «РУШ» – 5. Отримане значення свідчить про «середній» рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації. Це є ознакою необхідності підсилення підтримки обраного напрямку розвитку організації з боку корпоративної культури. Результат ТОВ «РУШ» говорить про наявність потенціалу для росту значення та впливу корпоративної культури.

2.2 Аналіз впливу факторів конкурентного середовища на діяльність ТОВ «РУШ»

Оцінку факторів розпочнемо з PEST-аналізу, який досліджує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори [29] (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «РУШ»

Фактори	Характеристика	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (P)				
1.Регулювання в галузі косметики	1. Магазин повинен дотримуватися законів і нормативних вимог, що стосуються продажу косметики, включаючи ліцензування та маркування продуктів.	+5	0,15	0,75
2.Податкова політика.	2. Зміни в податковій системі можуть вплинути на витрати та ціни на продукцію	-3	0,15	-0,45
Σ				+0,3
Економічні (E)				
1.Економічна стабільність	1. Стан економіки, зокрема рівень споживчих витрат і безробіття, впливає на платоспроможність клієнтів та їхню готовність витратити на косметику	+3	0,10	0,3
2.Валютні коливання	2. Зміни обмінного курсу можуть вплинути на вартість імпортованої косметики	-2	0,15	-0,3
Σ				0
Соціокультурні (S)				
1.Модні та красиві стандарти	1. Зміни в модних тенденціях і красивих стандартах можуть впливати на попит на певні косметичні продукти.	+5	0,15	0,75
2.Споживчі вподобання	2. Різні групи споживачів можуть мати різні вподобання стосовно косметики, і магазин повинен адаптувати свій асортимент до цих вимог	+3	0,05	0,15
Σ				+0,9
Технологічні (T)				
1.Інновації в галузі косметики	1. Використання нових технологій у формулах і виробництві косметичних продуктів може створювати конкурентні переваги.	+3	0,15	0,45
2.Електронна торгівля	2. Розвиток електронної торгівлі може створити можливості для розширення онлайн-присутності і збільшення	+5	0,10	0,5

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5
	продажів через Інтернет			
Σ				+0,95
Всього			1,0	2,15
Примітка: оцінювання проходить за п'ятибальною шкалою, де 5+ це максимально добре, 5- це максимально негативне значення показника. Зважена оцінка знаходиться шляхом перемноження оцінки та ваги				

Підбиваючи підсумки до проведеного SWOT- та PEST-аналізу, відмітимо, що рівень політичних факторів дорівнює +0,3, економічні – 0, через нівелювання негативного впливу (-0,3) позитивним (0,3), соціокультурні – +0,9, а технологічні – +0,95.

На наступному етапі в таблиці 2.8 наведемо фактори SWOT-аналізу [36], які формують конкурентне оточення ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «РУШ»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)		Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)	
1. Широкий вибір косметичних продуктів і аксесуарів.	↑	1. Висока конкуренція в сегменті косметики.	↓
2. Висока якість продукції та відомі бренди.	↑	2. Залежність від постачальників імпортних брендів.	↓
3. Досвідчена команда фахівців і продавців-консультантів.	↑	3. Високі витрати на виробництво.	↓
4. Програма лояльності для постійних клієнтів.	↑	4. Велика кількість складських запасів, що можуть старіти	↓
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)		Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)	
1. Розширення асортименту продукції на відповідь на попит клієнтів.	↑	1. Конкуренція з боку інших магазинів косметики і супермаркетів.	↓
2. Партнерство з іншими косметичними брендами або салонами краси.	↑	2. Зміни в споживчому попиті і модних тенденціях.	↓
3. Участь в ярмарках і спеціальних подіях з краси.	↑	3. Зростання цін на сировину для косметики.	↓
4. Виробництво екологічно чистих товарів: зростаюча увага до екології може створити попит на екологічно чисту продукцію.	↑	4. Регуляторні обмеження та нормативи щодо косметичних продуктів.	↓

Таблиця 2.9 – SWOT-матриця можливих напрямів розвитку для ТОВ «РУШ»

	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розширення асортименту продукції на відповідь на попит клієнтів. 2.Партнерство з іншими косметичними брендами або салонами краси. 3.Участь в ярмарках і спеціальних подіях з краси. 4.Виробництво екологічно чистих товарів: зростаюча увага до екології може створити попит на екологічно чисту продукцію. 	<p>Потенційні зовнішні погрози (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Конкуренція з боку інших магазинів косметики і супермаркетів. 2.Зміни в споживчому попиті і модних тенденціях. 3.Регуляторні обмеження та нормативи щодо косметичних продуктів. 4.Зростання цін на сировину для косметики.
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Широкий вибір косметичних продуктів і аксесуарів. 2.Висока якість продукції та відомі бренди. 3.Досвідчена команда фахівців і продавців-консультантів. 4.Програма лояльності для постійних клієнтів. 	<p>Сильні сторони / Можливості (Strengths/Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Широкий вибір косметичних продуктів: можливість розширення асортименту продукції відповідно до потреб клієнтів. 2.Висока якість продукції та відомі бренди: більше досвідчена команда фахівців і продавців-консультантів. 3.Програма лояльності для постійних клієнтів: збільшення кількості постійних клієнтів та збільшення обсягів продажів. 	<p>Сильні сторони / Загрози (Strengths/Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Широкий вибір косметичних продуктів: зміна асортименту для відповіді на зміни в попиті та конкурентну обстановку. 2.Висока якість продукції та відомі бренди: збереження лояльних клієнтів попри зростаючу конкуренцію.
<p>Потенційні внутрішні слабкості (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Висока конкуренція в сегменті косметики. 2.Залежність від постачальників імпорتنих брендів. 3.Високі витрати на виробництво. 4.Велика кількість складських запасів, що можуть старіти. 	<p>Слабкі сторони / Можливості (Weaknesses/Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Висока конкуренція в сегменті косметики: вдосконалення маркетингу та реклами для залучення більше клієнтів. 2.Залежність від постачальників імпорتنих брендів: розширення бази постачальників або пошук локальних постачальників для зменшення ризиків. 	<p>Слабкі сторони / Загрози (Weaknesses/Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Залежність від постачальників сировини: розвиток стратегії для зменшення впливу змін у постачанні сировини. 2. Високі витрати на виробництво: Пошук ефективних способів зменшення витрат у відповідь на загрози економічних коливань.

Визначивши фактори SWOT-аналізу, побудуємо матрицю (таблиця 2.9), особливістю якої є визначення стратегій, які утворюються на перетині сильних сторін, слабких сторін, загроз та можливостей. Відтак, отримана матриця дозволяє обрати найбільш сприятливий напрям подальшого розвитку.

Наступним інструментом оцінювання рівня конкурентоспроможності є метод конкурентних переваг Портера, який передбачає оцінювання бар'єрів входу, постачальників, покупців, бар'єрів виходу, владу споживачів та постачальників.

Моделі п'яти сил М. Портера передбачає дослідження таких п'яти складових: інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила покупців і сила постачальників [24].

Ступінь конкуренції в певній галузі залежить від різноманітних факторів, таких як кількість діючих компаній, їхній розмір, характеристики виробленої продукції, рівень концентрації на ринку, темпи росту галузі, бар'єри для входу та виходу, лояльність споживачів до продукції фірми та витрати на перехід до товарів конкурентів.

На рисунку 2.3 наведена модель п'яти сил Портера для ТОВ «РУШ».



Рисунок 2.3 – Модель п'яти сил Портера для ТОВ «РУШ»

Визначивши основних конкурентів за моделлю Портера, оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» за методом експертної оцінки (таблиця 2.10). Досліджуючи підприємство ТОВ «Брокард-Україна» магазин «BROCARD» має найвищу зведену оцінку за такими показниками як: якість продукції, маркетинг і реклама, тренди і інновації; на другому місці опинилося ТОВ «РУШ», третє місце ТОВ «Стиль Д», магазин «PROSTOR», що підтверджує діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами.

На рисунку 2.4 наведена діаграма розподілу ринку між основними конкурентами галузі.

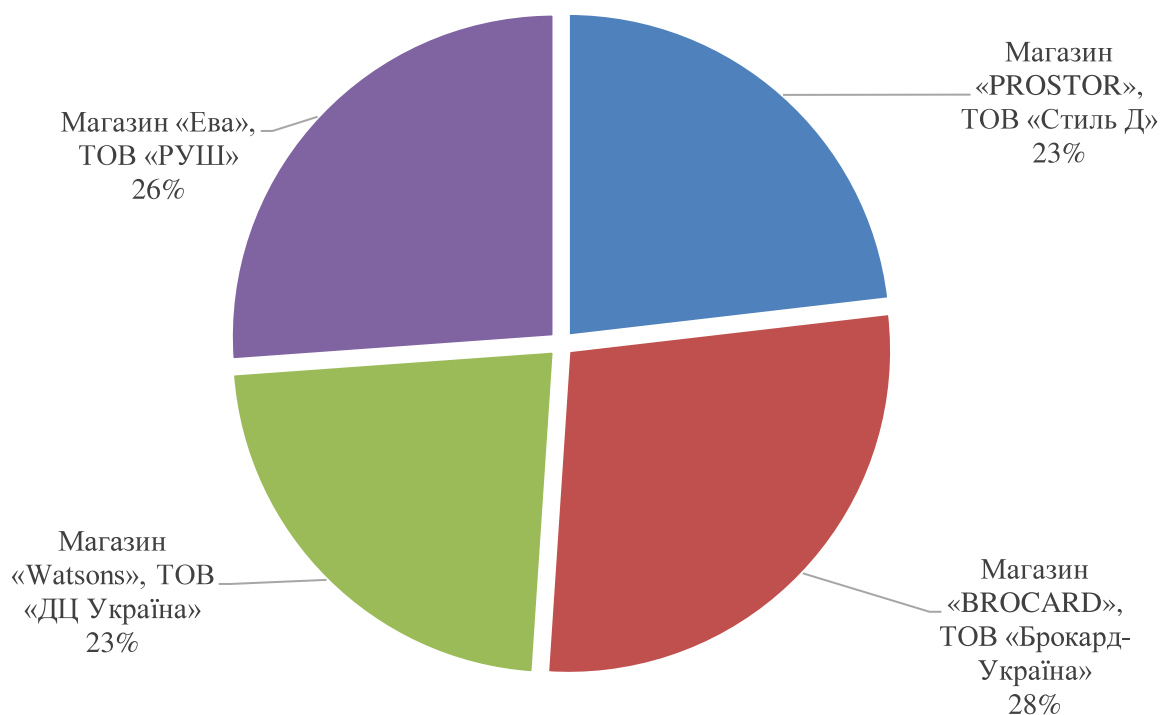


Рисунок 2.4 – Розподіл ринку між основними конкурентами ТОВ «РУШ»

Таблиця 2.10 – Метод експертної оцінки для порівняння конкурентоспроможності основних конкурентів галузі

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності							
		Магазин «PROSTOR», ТОВ «Стиль Д»		Магазин «BROCARD», ТОВ «Брокард- Україна»		Магазин «Watsons», ТОВ «ДЦ Україна»		Магазин «Ева», ТОВ «РУШ»	
		Абсо- лютна	Зведена	Абсо- лютна	Зведена	Абсо- лютна	Зведена	Абсо- лютна	Зведена
Асортимент продукції	0,15	8	0,15*8 = 1,2	9	0,15*9= 1,35	8	0,15*8 =1,2	8	0,15*8=1,2
Якість продукції	0,11	7	0,77	9	0,99	7	0,77	8	0,88
Компетентність персоналу	0,1	6	0,6	8	0,8	7	0,7	8	0,8
Маркетинг і реклама	0,09	6	0,54	9	0,81	6	0,54	9	0,81
Розташування	0,04	8	0,32	8	0,32	8	0,32	8	0,32
Сервіс і лояльність клієнтів	0,1	9	0,9	9	0,9	7	0,7	9	0,9
Тренди і інновації	0,05	7	0,35	9	0,45	7	0,35	8	0,4
Управління запасами і ланцюгом постачання	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Внутрішній дизайн магазину	0,02	5	0,1	9	0,18	5	0,1	7	0,14
Дотримання регуляторних вимог безпеки	0,02	5	0,1	8	0,16	6	0,12	8	0,16
Разом	1	5,28		6,36		5,2		5,96	

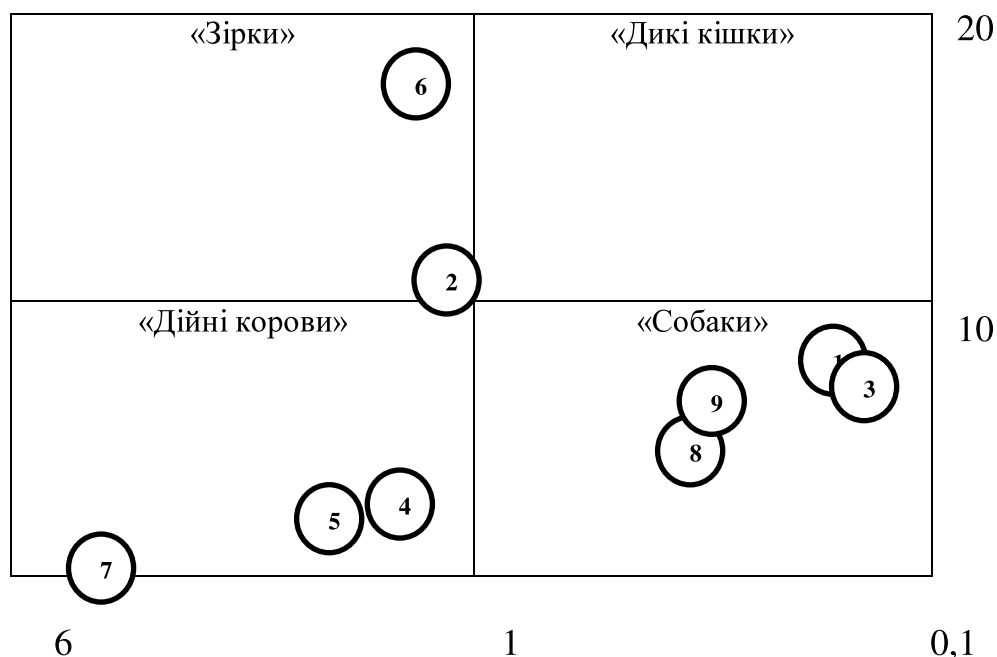
На наступному етапі перейдемо до оцінювання факторів конкуренції, які впливають на внутрішнє середовище. По-перше, в цьому блоці розглянемо матрицю БКГ. Матриця БКГ – це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для класифікації продуктів або бізнес-одиниць на основі їхньої ринкової частки та темпів росту. При цьому головним конкурентом ТОВ «РУШ» є ТОВ «Стиль Д» (магазин «PROSTOR»).

На підприємстві відокремлені шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ): декоративна косметика, парфумерія, засоби для прання, кремова група, фарби для волосся, засоби побутової хімії, економічні характеристики яких наведені у таблиці 2.11.

На підставі даних наведених в таблиці 2.11 побудуємо матрицю БКГ (рисунок 2.5).

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ для основних видів товарів ТОВ «РУШ»

Основні види товарів	Темп росту ринку, %	Частка ринку ТОВ «РУШ»	Частка ринку ТОВ «Стиль Д»	Відношення частки ринку ТОВ «РУШ» до частки ринку ТОВ «Стиль Д»
1. Декоративна косметика	8	7,5	30	0,25
2. Парфумерія	10,20	30	27,25	1,10
3. Засоби для прання	7,25	6	35,5	0,17
4. Кремова група	2,30	22,35	12,75	1,75
5. Фарби для волосся	2	30,55	12	2,55
6. Засоби для видалення плям	18,25	20,25	8,75	2,31
7. Засоби для миття посуду	0,6	13,5	2,5	5,4
8. Шампуні	6,5	21,5	37	0,58
9. Засоби від комах	7	19,5	35,5	0,55



Відношення частки ринку ТОВ «РУШ» до частки ринку ТОВ «Стиль Д»

Рисунок 2.5 – Матриця БКГ для основних видів продукції ТОВ «РУШ»

Примітка: 1. Декоративна косметика, 2. Парфумерія, 3. Засоби для прання, 4. Кремова група, 5. Фарби для волосся, 6. Засоби для видалення плям, 7. Засоби для миття посуду, 8. Шампуні/ 9. Засоби від комах

В таблиці 2.12 наведені рекомендації для подальшого просування кожного виду продукції та стратегії, яких потрібно дотримуватися керівництву ТОВ «РУШ».

Відтак, отримані результати негативними для ТОВ «РУШ». Матриця БКГ не збалансована, відсутні нові товари в достатній кількості (через військову агресію РФ) та велика кількість «Собак» – застарілих, неактуальних і незатребуваних товарів, що потребує прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності.

На наступному етапі здійсимо оцінювання конкурентоспроможності найбільш затребуваної групи товарів – рум'яна. В таблиці 2.13 наведені вихідні дані для виконання розрахунків, завдяки яким ми можемо порівняти продукцію за економічними, технологічними та нормативними показниками.

Таблиця 2.12 – Перспективні СЗГ і стратегічні рекомендації ТОВ «РУШ» за матрицею БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	-	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	2. Парфумерія 6. Засоби для видалення плям	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	4. Кремова група 5. Фарби для волосся 7. Засоби для миття посуду	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	1. Декоративна косметика 3. Засоби для прання 8. Шампуні 9. Засоби від комарів	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Виконаємо розрахунки оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції (таблиця 2.14).

Відтак, продукція, яку пропонує ТОВ «РУШ» є конкурентоспроможною та доступною для покупців мережі EVA.

Одним з найбільш інформативних та об'єктивних методів є метод, заснований на теорії ефективності.

У таблиці 2.15 представлені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш конкурентоспроможним вважається той бізнес, де робота всіх підрозділів найкраще організована.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для порівняти рум'янів ТОВ «РУШ» за економічними, технологічними та нормативними показниками

Продукт	Показник	Термін придатності (р.)	Тривалість тримання рум'яна (год.)	Упаковка рум'яна	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
Пудрові рум'яна	Експертна оцінка	0,3	0,5	0,2	83	99
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	3		
	Загальні характеристики	3	7	Метал		
Кремкові рум'яна	Експертна оцінка	0,3	0,5	0,2	198	230
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	4	2		
	Загальні характеристики	2	5	Плас-тик		
Кушон-рум'яна	Експертна оцінка	0,3	0,5	0,2	310	360
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	3	5		
	Загальні характеристики	2	4	Еко-упа-ковка		

Методика оцінює використання ресурсів трьома основними підрозділами і вимагає розрахунку показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності збуту і маркетингу продукції, а також критеріїв конкурентоспроможності товару. Для розрахунку застосовано фінансову звітність підприємства: Баланс (форма №1) і Звіт про фінансові результати (форма №2) [37]. Показники конкурентоспроможності переводяться у відносні значення (бали) порівнянням з базовими показниками (середньогалузевими, конкуруючої організації або організації-лідера, а також минулими показниками підприємства). Для цього застосовується 15-бальна шкала, де «5 балів» присвоюється показнику, який гірший за базовий, «10

балів» – на рівні базового, «15 балів» – значення показника вище за базовий.

Таблиця 2.14 – Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції

Перша пара: Пудрові рум'яна – база Кремові рум'яна – порівнювальний	Друга пара: Пудрові рум'яна – база Кушон-рум'яна – порівнювальний
По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками: $I_{men} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$ $I_{men} = 0,3 * \frac{3}{4} + 0,5 * \frac{4}{5} + 0,2 * \frac{2}{3} = 0,76$	По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками: $I_{men} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$ $I_{men} = 0,3 * \frac{3}{4} + 0,5 * \frac{3}{5} + 0,2 * \frac{5}{3} = 0,86$
По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками: $I_{\text{цс}} = \frac{(C_i \times \text{Ц}_s)_j}{(C_{100i} \times \text{Ц}_{100i})_j}$ $I_{\text{цс}} = \frac{198 * 230}{83 * 99} = 5,54$	По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками: $I_{\text{цс}} = \frac{(C_i \times \text{Ц}_s)_j}{(C_{100i} \times \text{Ц}_{100i})_j}$ $I_{\text{цс}} = \frac{310 * 360}{83 * 99} = 13,58$
По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності: $K = \frac{I_{men} \times I_n}{I_{\text{цс}}}$ $K = \frac{0,76 * 1}{5,54} = 0,14 < 1$	По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності: $K = \frac{I_{men} \times I_n}{I_{\text{цс}}}$ $K = \frac{0,86 * 1}{13,58} = 0,06 < 1$
$K < 1$ досліджуваний товар поступається базовому. Отже пудрові рум'яна кращі за кремові	$K < 1$ досліджуваний товар поступається базовому. Отже пудрові рум'яна кращі за кушон-рум'яна
Висновок: рум'яна пудрові є більш конкурентоспроможними ніж кремові або кушон-рум'яна	

Аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» ми бачимо, що ефективність виробничої діяльності організації має покращення за всіма показниками (витрати, фондівдача; продуктивність праці), так і погіршення (витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, продуктивність). ТОВ «РУШ» має позитивну ситуацію з коефіцієнтами фінансового положення організації, воно погіршується лише за показником оборотності обігових коштів; також позитивна ситуація склалася з ефективністю збуту та просуванням продукції. Конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» досягла майже найвищого рівня 14,6 та має стійку позитивну динаміку.

Таблиця 2.15 – Критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО) для ТОВ «РУШ»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Бал
КСО = 0,15*ЕО + 0,29* ФО + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП		14,6				
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) ЕО = 0,31*В + 0,19*Ф + 0,4*РП + 0,1*ПП		15,0				
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ф.2.2050/ Ф.2.2000	0,895	0,871	0,749	0,660	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	Ф.2.2000/ Ф.1.1010	6,356	2,154	3,824	4,819	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ф.2.2090/ Ф.2.2050	0,117	0,148	0,334	0,514	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ф.2.2000/q	926,67	821,22	1236,59	1702,36	15
2. Фінансове положення організації (ФО) ФО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО		13,5				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Ф.1.1495/Ф.1.1900	0,337	0,216	0,375	0,406	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Ф.1.Σ (1495) / Ф.1.(1510+1500+1515+1695)	0,52	0,279	0,412	0,425	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Ф.1.(1165)/ Ф.1.1695	0,193	0,053	0,313	0,428	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Ф.2.2000/ Ф.1.1195	2,001	0,612	2,632	2,108	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР		15				
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Ф.2.2190(Ф.2.2195)/ Ф.2.2000	0,054	0,112	0,085	0,150	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Ф.1.(1103+1104)/ Ф.2.2000	0,001	0,004	0,156	0,272	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,81	0,81	0,820	0,830	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Ф.2.2150/ Ф.2.2000	0,031	0,12	0,161	0,182	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		-	-	-	-	
Конкурентоспроможність продукції		Експертна оцінка		15		

Оцінивши показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємства, бачимо, що вони мають позитивний вплив на організацію торговельної діяльності. Однак, прийняття рішення щодо формування системи мотивації можливо на підставі проведення всебічного аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «РУШ».

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РУШ»

На першому етапі на підставі фінансової звітності ТОВ «РУШ» [37] буде зроблений аналіз фінансово-господарської діяльності та визначені абсолютне й відносне зростання показників за 2021–2023 рр. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.16.

Первісний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.16 показує в основному збільшення основних показників діяльності у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. Виручка від реалізації збільшилась на 5310,483 млн. грн або на 33,885%. При цьому обсяг проданої продукції збільшився на 22,37% при зростанні ціни на 9,38% через наявну в нашій країні інфляцію. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 17,95% або на 2111,148 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 8,99% або на 413,634 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 74,25% або на 4269,237 млн. грн., що було спричинено зростанням запасів. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 465,772 тис. грн. / чол., або на 37,67%, при скороченні чисельності персоналу на -352 чол., або на -2,77%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (22,81%), а за витратами – на 8,22%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. При цьому збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано із збільшенням вартості основних виробничих фондів на 413,634 млн. грн., або 8,99%. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно зменшився (-23,19%). Чим менше значення цього коефіцієнту – тим неефективніше використовуються запаси товарів.

Таблиця 2.16 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РУШ»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. ви-міру	Роки			Відхилення
				2022	2023	Абсолютне	Темп приросту
1. Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	тис. грн.	15689849	21000332	5310483	33,85
1.1 Обсяг проданої продукції в натуральному виразі		Ннатур	тис. од.	24515	30000	5485	22,37
1.2 Середня ціна одиниці реалізованої продукції		Спр	грн.	640	700	60	9,38
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	тис. грн.	11757667	13867815	2110148	17,95
3. Вартість основних виробничих фондів	Ф1 (1095)	Фос	тис. грн.	4601096	5014730	413634	8,99
4. Оборотні кошти	Ф1 (1195)	Фоб	тис. грн.	5749679	10018916	4269237	74,25
5. Середня чисельність працівників	-	q	чол.	12688	12336	-352	-2,77
6. Кількість адміністративних працівників	-	qадм	чол.	1380	1395	15	1,09
7. Кількість працівників торговельного персоналу	-	qтп	чол.	11308	10941	-367	-3,25
8. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.6	W	тис. грн. / чол.	1236,590	1702,362	465,772	37,67
8.1 Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні				1,932	2,432	0,500	25,87
9. Фондовіддача основних фондів за виручкою	п.1/п.3	f	грн. / грн.	3,410	4,188	0,778	22,81
10. Фондовіддача основних фондів за витратами виробництва	п.2/п.3	f	грн. / грн.	2,555	2,765	0,210	8,22
11. Фондоозброєність працівників	п.3/п.6	ФО	тис. грн / чол	362,634	406,512	43,878	12,10
12. Фондоозброєність торговельного персоналу	п.3/п.7	ФО тп	тис. грн/чол	1387,500	1919,416	531,916	38,34
13. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.4	Коб	обертів	2,729	2,096	-0,633	-23,19
14. Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	тис. грн.	718032	2083699	1365667	190,20
16 Рентабельність виробництва	п.14/ (п.3+п.4)	Rв	%	6,937	13,860	6,923	-
17 Рентабельність продукції	Ф2 (2090)/ п.2	Rп	%	6,107	15,025	8,919	-

Як бачимо, показники ТОВ «РУШ» підвищилися та стали більш стабільними, що підтверджується значним зростанням чистого прибутку на 190,20%, рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 6,923% та 8,919% відповідно та є на достатньому рівні.

На другому етапі було проведено експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, результати яких наведено в таблиці 2.17.

Слід зазначити, що майже в усі статті балансу змінилися. В структурі активу ТОВ «РУШ» 44,45% складають необоротні активи та 66,64% – оборотні. Серед статей активу можна виділити зростання грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на 86,07% та матеріальних обігових коштів у 2,3 разу. Майже рівні частки пасиву займають власний капітал (37,55% в 2022 р. та 40,64% у 2023 р.) та поточні зобов'язання (35,33% у 2022 р. та 39,48% у 2023 р.). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у короткострокових кредитах – у 2,59 разу, поточних зобов'язаннях – на 61,38%, довгострокових зобов'язань – 7,28%.

Наступний етап – аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки за яким зведені в таблицю 2.18.

Аналізуючи платоспроможність підприємства, можемо сказати, що ТОВ «РУШ» немає достатню кількість грошових коштів, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022–2023 рр. не досягає нормативного значення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах рекомендованого значення, це означає, тобто ТОВ «РУШ» дотримується правил погашення кредиторської заборгованості. Оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов'язання, що пояснюється формуванням запасів товарів на складах для подальшого продажу, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. У 2023 р. величина оборотних активів збільшилась, що вплинуло і на зниження коефіцієнту покриття.

Таблиця 2.17 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «РУШ»

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури	Відхилення	
	2022	2023		2022	2023		абсолютне, тис. грн	відносне
Актив								
Необоротні активи	4601096	5014730	108,99	44,45	33,36	-11,09	413634	8,99
Оборотні активи:	5749679	10018916	174,25	55,55	66,64	11,09	4269237	74,25
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1101584	2049683	186,07	10,64	13,63	2,99	948099	86,07
дебіторська заборгованість	2131397	2171003	101,86	20,59	14,44	-6,15	39606	1,86
матеріальні обігові кошти (запаси)	2501932	5769454	230,60	24,17	38,38	14,21	3267522	130,60
інші обігові кошти	14766	28776	194,88	0,14	0,19	0,05	14010	94,88
Витрати майбутніх періодів								
БАЛАНС	10350775	15033646	145,24	100	100	0,00	4682871	45,24
Пасив						0,00	0	-100,00
Власний капітал:	3886608	6109472	157,19	37,55	40,64	3,09	2222864	57,19
статутний капітал	10000	21007	210,07	0,10	0,14	0,04	11007	110,07
нерозподілений прибуток	3236082	5317890	164,33	31,26	35,37	4,11	2081808	64,33
Довгострокові зобов'язання	2786749	2989635	107,28	26,92	19,89	-7,04	202886	7,28
Поточні зобов'язання:	3677418	5934539	161,38	35,53	39,48	3,95	2257121	61,38
кредиторська заборгованість	3433652	5440316	158,44	33,17	36,19	3,01	2006664	58,44
короткострокові кредити	120883	312614	258,61	1,17	2,08	0,91	191731	158,61
інші короткострокові зобов'язання	122883	181609	147,79	1,19	1,21	0,02	58726	47,79
БАЛАНС	10350775	15033646	145,24	100	100	-	4682871	45,24

Таблиця 2.18 – Аналіз платоспроможності ТОВ «РУШ»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,300	0,345	0,046
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6–0,8	0,883	0,716	-0,167
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2–0,35	1,564	1,688	0,125

Далі проведемо аналіз ліквідності, що наведений в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Аналіз ліквідності ТОВ «РУШ», тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
						1	2
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1101584	2049683	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	3433652	5440316	-2332068	-3390633

Кінець таблиці 2.19

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	2131397	2171003	2. Пасиви коротко-строкові (П2)	243766	494223	1887631	1676780
3. Низьколіквідні активи (А3)	2501932	5769454	3. Пасиви довгострокові (П3)	2786749	2989635	-284817	2779819
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	4601096	5014730	4. Пасиви постійні (П4)	3886608	6109472	714488	-1094742
Баланс	10350775	15033646	Баланс	10350775	15033646	0	0

Для визначення абсолютної ліквідності було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4.$$

Як бачимо, у ТОВ «РУШ» не виконуються всі умови ліквідності, що свідчить про недостатню кількість високоліквідних активів, утворених за рахунок грошових коштів підприємства. Остання умова $A4 \leq P4$, що має балансуєчий характер, виконується та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів, означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості.

В таблиці 2.20 наведені результати аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.20 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «РУШ»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,375	0,406	0,031
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	-0,069	0,073	0,142
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,644	0,944	0,301

Показник фінансової незалежності підприємства у 2023 р. збільшився на 3,1% в основному через збільшення власного капіталу. Розрахунки показали, що підприємство не було забезпечено власними оборотними коштами у 2022 р., однак у 2023 р. ситуація змінилася та покриття скало 14,2%. До того ж покращилася ситуація із забезпеченням запасами, коефіцієнт забезпеченості запасів збільшився на 30,1%.

На останньому етапі аналізу ліквідності підприємства проводиться перевірка ділової активності та відповідність її «золотому правилу господарювання», а саме: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Чп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$\text{Чп} > \text{Тв} > \text{Та} > 100\%.$$

Результати наведені в таблиці 2.21.

Таким чином, для ТОВ «РУШ» актуальний такий розподіл:

$$\text{Тв} < \text{Та} < 100\% < \text{Чп}$$

$$33,85 < 45,24 < 100\% < 190,20$$

Це свідчить про те, що темпи зростання чистого прибутку значно

збільшилися у 2023 р. у порівняння із 2022 р., що пояснюється дією операційного левериджу.

Таблиця 2.21 – Показники ділової активності ТОВ «РУШ», тис. грн

Показник	Індекс	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп, %
Чистий прибуток	Чп	718032	2083699	1365667	190,20
Виручка від виконаних робіт	Тв	15689849	21000332	5310483	33,85
Величина активів	Та	10350775	15033646	4682871	45,24

Підбиваючи підсумки до другого аналітичного розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що об'єктом дослідження є ТОВ «РУШ», яке має понад 1000 фірмових магазинів по всій Україні, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат її співробітників налічує 12491 особу. ТОВ «РУШ» дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури, що відтворюється в моделі сервісу: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою». В асортименті представлено більше 50-ти власних торгових марок, виробництво яких здійснюється під постійним контролем на відповідність усім нормам якості та відповідності на кожному етапі виробництва.

PEST-аналіз довів, що рівень політичних факторів дорівнює +0,3, економічні – 0, через нівелювання негативного впливу (-0,3) позитивним (0,3), соціокультурні – +0,9, а технологічні – +0,95. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «РУШ» визначив стратегії, які утворюються на перетині сильних сторін, слабких сторін, загроз та можливостей. Моделі п'яти сил М. Портера передбачає дослідження таких п'яти складових: інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила покупців і сила постачальників. Досліджуючи рівень конкурентоспроможності відмітимо, що підприємство ТОВ «Брокард-Україна» магазин «BROCARD» має найвищу зведену оцінку за такими показниками як: якість продукції, маркетинг і реклама, тренди і інновації; на другому місці опинилося ТОВ «РУШ», третє місце ТОВ «Стиль Д», магазин «PROSTOR», що підтверджує

діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами. Матриця БКГ не збалансована, відсутні нові товари в достатній кількості (через військову агресію РФ) та велика кількість «Собак» – застарілих, неактуальних і незатребуваних товарів, що потребує прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності.

Аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» ми бачимо, що ефективність виробничої діяльності організації має покращення за всіма показниками (витрати, фондівдача; продуктивність праці), так і погіршення (витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, продуктивність). ТОВ «РУШ» має позитивну ситуацію з коефіцієнтами фінансового положення організації, воно погіршується лише за показником оборотності обігових коштів; також позитивна ситуація склалася з ефективністю збуту та просуванням продукції. Конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» досягла майже найвищого рівня 14,6 та має стійку позитивну динаміку.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РУШ» доводить, що виручка від реалізації збільшилась на 5310,483 млн. грн або на 33,885%. При цьому обсяг проданої продукції збільшився на 22,37% при зростанні ціни на 9,38% через наявну в нашій країні інфляцію. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 17,95% або на 2111,148 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 8,99% або на 413,634 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 74,25% або на 4269,237 млн. грн., що було спричинено зростанням запасів. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 465,772 тис. грн. / чол., або на 37,67%, при скороченні чисельності персоналу на -352 чол., або на -2,77%. Позитивним знаком є зростання фондівдачі основних фондів за виручкою (22,81%), а за витратами – на 8,22%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. При цьому збільшення фондівдача основних засобів пов'язано із збільшенням вартості основних виробничих фондів на 413,634 млн. грн., або 8,99%. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно зменшився (-23,19%).

3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РУШ»

3.1 Сучасні тенденції розвитку системи мотивації персоналу торгівельного підприємства

При аналізі впливу мотивації персоналу можна визначити кілька сучасних тенденцій. По-перше, стає актуальною індивідуальна мотивація, коли працівники відчують внутрішню потребу до успіху, а не тільки виконують свої обов'язки. Друга тенденція полягає у використанні технологій та програмного забезпечення для створення індивідуальних програм мотивації для кожного працівника. Щодо мотивації на світовому рівні, спостерігається декілька інших тенденцій. По-перше, зростає значення екологічної мотивації, коли люди все більше усвідомлюють важливість охорони навколишнього середовища та природних ресурсів. Друга тенденція полягає в зростанні ролі соціальної мотивації, коли люди все більше цінують компанії та бренди, які підтримують соціально відповідальні ініціативи та благодійні проекти. Третя тенденція полягає в значенні мотивації, пов'язаної з кар'єрним розвитком, коли люди активно шукають можливості для зростання та набуття нових знань і навичок. На відміну від цього, можна визначити компоненти «формули щастя» персоналу, які включають [33]:

- задоволення від роботи та досягнення успіхів;
- сприятливі міжособистісні відносини з колегами та керівництвом;
- уважність до індивідуальних потреб співробітників;
- приємна та безпечна робоча атмосфера;
- гнучкі умови праці та можливості для розвитку професійних навичок;
- чесність, відкритість та прозорість у взаємодії з керівництвом.

Важливо, щоб керівництво створювало ці умови на робочому місці, щоб забезпечити задоволення персоналу [26].

В таблиці 3.1 наведемо методи мотивації, які необхідно впровадити у ТОВ «РУШ» для виявлення внутрішніх резервів покращення діяльності торговельного підприємства.

Таблиця 3.1 – Методи мотивації, які необхідно впровадити у ТОВ «РУШ» для виявлення внутрішніх резервів покращення діяльності

Методи мотивації	Характеристика
По об'єктах мотивації	Методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців у роботі, та досвідчених фахівців
В залежності від стимулів економічні та неекономічні методи, які поділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні	Серед економічних методів розглядаються: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди. Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту роботи та інші. До групи морально-психологічних методів відносяться: похвала, схвалення, підтримка, осуд, визнання заслуг, повага і довіра
За видами потреб (відповідно до теорії А. Маслоу)	Методи, якими менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час працевлаштування
У залежності від спрямованості дій працівників (відповідно до теорії підкріплення)	методи позитивного підкріплення (заохочуються дії з позитивною спрямованістю); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій)

Кожна розроблена система мотивації повинна бути чітко роз'яснена та доступна кожному співробітнику, а також періодично коригуватися. Від цього залежить, чи буде запропонована система мотивації сприяти чи, навпаки, обмежувати продуктивність персоналу. Важливо визначити типи працівників, які переважають в компанії, для того щоб розробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, які забезпечать максимальну продуктивність.

Якщо розроблена система мотивації у організації не відповідає поведінковим характеристикам реальних співробітників, то потрібно адаптувати систему або розглянути можливість зміни персоналу.

Водночас, правильне пояснення системи мотивації може вирішити ці протиріччя. Знання поведінкових типів підлеглих допоможе керівникові правильно акцентувати увагу під час пояснення не лише системи мотивації, а й

будь-яких інших змін в організації [25].

Жодна система управління не буде ефективною, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу. Мотивація є ключовим фактором, що спонукає кожного окремого працівника і колектив в цілому до досягнення особистої та загальної мети.

Керівництву ТОВ «РУШ» рекомендовано для формування системи мотивації працівників розробити мотиваційну програму, яка передбачає розуміння моделі основного процесу мотивації: потреби, поставлені цілі, дії, набуті досвід та очікування результатів; знання факторів, які впливають на мотивацію працівників; формування набору потреб, які стимулюють досягнення цілей та умови, за яких ці потреби можуть бути задоволені.

Обрана програма мотивації має базуватися на аналізі поточної ситуації та відповідати бажаному стилю взаємодії керівників з підлеглими.

У цілому, система управління мотивацією та стимулюванням включає в себе наступні методи: використання грошових стимулів як форми винагороди, застосування покарань за невиконання завдань, розвиток системи співучасті, мотивація через саму роботу, використання винагород та визнання досягнень, залучення працівників до управління, сприяння та винагороди за групову роботу, постійне вдосконалення компенсаційного пакету [39].

У таблиці 3.2 наведемо підходи до формування мотиваційної програми.

Таблиця 3.2 – Формування мотиваційної програми для працівників ТОВ «РУШ»

Етапи, складові	Характеристика
1	2
Делегування та спрямування роботи працівників	кожен працівник повинен бути зацікавлений у тому, щоб йому делегували більше повноважень для спрямування їх роботи на досягнення позитивного результату; кожен працівник буде працювати над досягненням цілей підприємства та відчувати особистий інтерес у їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу слід приділити розробці мотиваційної програми саме для торговельного персоналу, що допоможе зменшити текучість кадрів та згуртувати працівників магазину у стійкі групи

Кінець таблиці 3.2

1	2
Система підвищення кваліфікації для менеджерів середнього рівня	Розробка системи підвищення кваліфікації для менеджерів середнього рівня, проводячи ряд тренінгів для працівників та зобов'язуючи відділ кадрів знаходити профільні семінари та тренінги для керівництва підприємства. Такий підхід до навчання повинен бути постійним і систематичним, сприяючи постійному професійному розвитку керівництва

Жодна система управління не може працювати ефективно, якщо не розроблена ефективна модель мотивації персоналу. Мотивація є ключовим чинником, що стимулює як окрему особу, так і колектив в цілому до досягнення особистої та загальної мети. Для досягнення ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та розробки програми мотивації необхідно: 1) розуміти модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування; 2) знати фактори, які впливають на мотивацію; 3) створювати набір потреб, які приводять до досягнення мети, та створювати умови, при яких ці потреби можуть бути задоволені; 4) розуміти, що мотивація – це не самоціль, а засіб досягнення задоволення.

3.2 Впровадження мотиваційної моделі у ТОВ «РУШ» та оцінка ефективності запропонованих заходів

Мотиваційна програма ТОВ «РУШ» повинна ґрунтуватися на аналізі сучасної ситуації та на вибраному стилі взаємодії керівників із підлеглими.

У цілому, система управління мотивацією та стимулюванням передбачає використання таких методів: використання грошових винагород як стимулу; застосування покарань; залучення до співробітництва; мотивація через сам процес роботи; нагороди і визнання досягнень; залучення працівників до процесу управління; стимулювання та винагородження групової праці; вдосконалення системи компенсацій.

Сформулюємо мотиваційну програму ТОВ «РУШ»:

1) кожен працівник повинен бути зацікавлений у отриманні більшої кількості повноважень і спрямовувати свою роботу на досягнення позитивних результатів. Це спонукатиме кожного працівника до праці над досягненням поставлених цілей підприємства та відчуття особистого зацікавленості в їх досягненні за допомогою системи мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної програми саме для виробничого персоналу, що дозволить зменшити текучість кадрів та згуртувати виробничий персонал, сформувавши стійкі групи (зміни);

2) створити систему навчання для менеджерів середнього рівня, що включатиме проведення тренінгів для працівників, обов'язкове залучення відділу кадрів до пошуку та організації профільних семінарів та тренінгів для менеджменту підприємства, а також постійне проведення такого навчання.

Вдосконалення засобів системи мотивації трудової поведінки персоналу ТОВ «РУШ» представлено на рисунку 3.1.

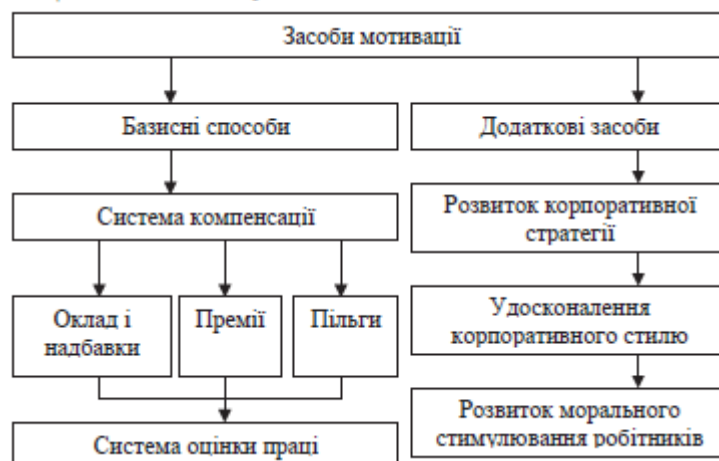


Рисунок 3.1 – Модель удосконалення засобів мотивації трудової поведінки персоналу ТОВ «РУШ»

Для вдосконалення системи мотивації персоналу пропонується впровадження компенсаційного пакету. Процес розробки компенсаційного пакету після діагностики стану і розробки принципів мотиваційної системи

включає кілька етапів:

- 1) визначення організаційної структури компанії;
- 2) аналіз робочих місць;
- 3) розробка кваліфікаційних груп для оплати праці;
- 4) визначення міжкваліфікаційних співвідношень;
- 5) встановлення базових окладів, надбавок і доплат для формування системи постійної (базової) заробітної плати;
- 6) розроблення механізмів змінної частини грошової винагороди;
- 7) розроблення соціального пакету.

Щоб стимулювати працівників до зацікавленості у пільгах, необхідно провести аналіз їхніх потреб шляхом проведення анкетування. Після цього, враховуючи отримані результати та фінансові можливості підприємства, визначити перелік та розмір запропонованих пільг (таблиця 3.3).

Аналізуючи розрахунки, наведені у таблиці 3.3, зробимо висновки. Так, завдяки надання соціальних пільг для працівників відбудеться зростання виручки від реалізації на 5% або на 1050 млн грн. При цьому загальні витрати складуть 960 млн грн., а саме на пільги керівникам вищої ланки – 230 млн. грн., середньої ланки – 390 млн. грн., а нижчої ланки, професіоналам і фахівцям – 430 млн. грн. Ефект, як різниця між результатами і витратами складе 90 млн. грн., а ефективність – 1,09 грн. / грн., тобто кожна грн. вкладена в цей захід принесе 1,09 грн. зростання виручки від реалізації, що є допустимим для ТОВ «РУШ».

Запропонована система соціальних пільг повинна включати компенсаційний пакет сформований за принципом «кафетерію». Цей підхід дозволяє різним співробітникам самостійно обирати вид компенсації, який їх мотивує, замість того, щоб диктувати однакові умови для всіх. Оскільки усі працівники мають різні потреби, навіть працюючи на одній посаді в одній компанії, цей підхід є компромісом, що враховує індивідуальні особливості кожного (таблиця 3.4).

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності пропозицій щодо соціальних пільг для працівників ТОВ «РУШ» в рамках формування системи мотивації 21000,332 млн грн

Категорія персоналу	Пільги	Витрати, млн. грн	Прогнозоване збільшення виручки, млн. грн.	Ефект, млн. грн.	Ефективність, грн. / грн.
Керівники вищої ланки	Медичне страхування. Надання автомобіля у користування. Страхування особистого автомобіля. Оплата мобільного зв'язку. Додаткова оплачувана відпустка. Оплата навчання і підвищення кваліфікації. Оплата путівки один раз на рік (до 1000 одиниць валюти)	210	230	20	1,10
Керівники середньої ланки	Оплата харчування (встановлення ліміту на день). Оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт). Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо). Медичне страхування. Оплата навчання і підвищення кваліфікації. Часткова оплата путівки один раз на рік (до 500 одиниць валюти)	330	390	60	1,18
Керівники нижчої ланки, професіонали і фахівці	Оплата харчування (встановлення ліміту на день). Оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт). Часткова оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо). Часткова оплата навчання і підвищення кваліфікації. Часткова оплата путівки один раз на рік (до 300 одиниць валюти)	420	430	10	1,0
Всього	-	960	1050	90	1,09

Таблиця 3.4 – Мотиваційні набори для працівників ТОВ «РУШ»

Мотиваційний набір №1	Мотиваційний набір №2	Мотиваційний набір №3
Оплата харчування	Оплата бензину на визначену суму	Медичне страхування
Оплата проїзду	Оплата мобільного зв'язку	Оплата навчання і підвищення кваліфікації
Оплата літньої путівки для дитини	Оплата власної путівки (у розмірі окладу)	Оплата санаторної путівки
Надання автомобіля у користування менеджерам вищої ланки	Медичне страхування	Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо)

Необхідно створити компенсаційну систему у ТОВ «РУШ», яка буде оформлена у вигляді місцевих нормативних актів. Це може бути один документ, наприклад, «Положення про оплату праці і преміювання», або колективний договір, де визначені умови та механізми винагороди працівників. Інколи складається цілий ряд документів, які окремо визначають систему заробітної плати, преміальну систему та систему соціальних пільг. Основна мета цих документів полягає в управлінні зростанням продуктивності праці на рівні окремих працівників, структурних підрозділів та підприємства в цілому. При цьому важливо визначити цілі та завдання документа, категорії персоналу, на які розповсюджується дія документа, а також описати систему і механізми визначення постійної і змінної частин грошової винагороди, терміни дії документа і умови його зміни. При створенні складової, яка визначає преміальну систему, необхідно описати наступні елементи: показники, шкалу, умови, джерела преміювання, круг премійованих, механізм і умови депреміювання.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що мета системи мотивації працівників на підприємстві полягає в розробці такого підходу до мотивації та стимулювання праці, який би задовольняв усі потреби працівника і заохочував його досягати кращих результатів у своїй роботі. Ця система охоплює оплату праці та створення сприятливих умов для відновлення трудової енергії та робочої сили, забезпечуючи працівника послугами охорони здоров'я, освіти та іншими.

Впровадження запропонованих заходів, разом з удосконаленням інших методів управління, сприятиме підвищенню зацікавленості співробітників у результативності своєї праці та ефективності всієї системи мотивації, стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

Щоб стимулювати працівників до зацікавленості у пільгах, необхідно провести аналіз їхніх потреб шляхом проведення анкетування. Після цього, враховуючи отримані результати та фінансові можливості підприємства, визначити перелік та розмір запропонованих пільг. Так, завдяки надання соціальних пільг для працівників відбудеться зростання виручки від реалізації на 5% або на 1050 млн грн. При цьому загальні витрати складуть 960 млн грн., а саме на пільги керівникам вищої ланки – 230 млн. грн., середньої ланки – 390 млн. грн., а нижчої ланки, професіоналам і фахівцям – 430 млн. грн. Ефект, як різниця між результатами і витратами складе 90 млн. грн., а ефективність – 1,09 грн. / грн., тобто кожна грн. вкладена в цей захід принесе 1,09 грн. зростання виручки від реалізації, що є допустимим для ТОВ «РУШ».

Запропонована система соціальних пільг повинна включати компенсаційний пакет сформований за принципом «кафетерію». Цей підхід дозволяє різним співробітникам самостійно обирати вид компенсації, який їх мотивує, замість того, щоб диктувати однакові умови для всіх. Оскільки усі працівники мають різні потреби, навіть працюючи на одній посаді в одній компанії, цей підхід є компромісом, що враховує індивідуальні особливості кожного.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано та розроблено рішення щодо формування системи мотивації праці працівників підприємства.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

У сучасному світі дуже важливо бути конкурентоспроможним на ринку. Усі підприємці шукають нові способи, щоб залишатись на плаву та йти в ногу зі світом. Але для цього потрібно правильно вибудовувати та розвивати свої стратегічні ресурси. Персонал і є одним із стратегічних ресурсів майже будь-якої компанії. Його мотивація, зацікавленість у цілях компанії допоможе її розвивати та ставити на новий рівень. Правильно побудована система мотивації допоможе керівникам у розвитку підприємства, полегшить саму роботу, тому що кожен працівник буде надихати та розвивати свої проєкти та цілі в компанії, не буде думати тільки про зарплату та матеріальну форму.

Криза відкриває не лише можливості, а й становить загрозу для бізнесу. Під час виходу з карантину та в умовах воєнного стану мова йде не про підвищення ефективності компанії, а про те, як уникнути її втрати взагалі. У сучасному світі робочі ритми зазнали змін, і у працівників з'явилися нові звички. Деякі з них можуть стати основою для корисних бізнес-рішень, тоді як інші можуть бути небезпечними для компанії. Люди стають більш продуктивними та швидше освоюють нові навички, спроможні виконувати більше завдань за коротший період. Росте популярність віддалених форм роботи. Щоб вирішити, чи можна дозволити співробітникам працювати з дому, потрібно оцінити якість бізнес-процесів, наявність зрозумілих для всіх образів проміжного результату праці, ефективність каналів комунікації, рівень усвідомлення особистої відповідальності та індивідуальні особливості кожного члена команди.

Суть успішного розвитку підприємства складається у його персоналі,

який виступає головним джерелом продуктивності. Інструментом для стимулювання професійної діяльності цього персоналу є система мотивації. Різноманітні методи та способи мотивації використовуються підприємствами. Мотивований персонал є ключем до успіху підприємства в реалізації стратегії та підвищенні його конкурентоспроможності на ринку.

Система мотивації включає комплекс заходів, які стимулюють як окремого працівника, так і колектив до досягнення цілей підприємства. Наявність сильного мотиваційного фактора позитивно впливає на ефективність діяльності персоналу, оскільки працівники почувають себе залученими та співвіднесеними з підприємством, на якому працюють. Велика міра мотивації визначає прибутковість підприємства, продуктивність його персоналу, якість виконаної роботи та його подальший розвиток.

Об'єктом дослідження є ТОВ «РУШ», яке має понад 1000 фірмових магазинів по всій Україні, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Штат її співробітників налічує 12491 особу. ТОВ «РУШ» дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури, що відтворюється в моделі сервісу: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою». В асортименті представлено більше 50-ти власних торгових марок, виробництво яких здійснюється під постійним контролем на відповідність усім нормам якості та відповідності на кожному етапі виробництва.

PEST-аналіз довів, що рівень політичних факторів дорівнює +0,3, економічні – 0, через нівелювання негативного впливу (-0,3) позитивним (0,3), соціокультурні – +0,9, а технологічні – +0,95. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «РУШ» визначив стратегії, які утворюються на перетині сильних сторін, слабких сторін, загроз та можливостей. Моделі п'яти сил М. Портера передбачає дослідження таких п'яти складових: інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила покупців і сила постачальників. Досліджуючи рівень конкурентоспроможності відмітимо, що підприємство ТОВ «Брокард-Україна» магазин «BROCARD» має найвищу

зведену оцінку за такими показниками як: якість продукції, маркетинг і реклама, тренди і інновації; на другому місці опинилося ТОВ «РУШ», третє місце ТОВ «Стиль Д», магазин «PROSTOR», що підтверджує діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами. Матриця БКГ не збалансована, відсутні нові товари в достатній кількості (через військову агресію РФ) та велика кількість «Собак» – застарілих, неактуальних і незатребуваних товарів, що потребує прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності.

Аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» ми бачимо, що ефективність виробничої діяльності організації має покращення за всіма показниками (витрати, фондівдача; продуктивність праці), так і погіршення (витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, продуктивність). ТОВ «РУШ» має позитивну ситуацію з коефіцієнтами фінансового положення організації, воно погіршується лише за показником оборотності обігових коштів; також позитивна ситуація склалася з ефективністю збуту та просуванням продукції. Конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» досягла майже найвищого рівня 14,6 та має стійку позитивну динаміку.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РУШ» доводить, що виручка від реалізації збільшилась на 5310,483 млн. грн або на 33,885%. При цьому обсяг проданої продукції збільшився на 22,37% при зростанні ціни на 9,38% через наявну в нашій країні інфляцію. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 17,95% або на 2111,148 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 8,99% або на 413,634 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 74,25% або на 4269,237 млн. грн., що було спричинено зростанням запасів. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 465,772 тис. грн. / чол., або на 37,67%, при скороченні чисельності персоналу на -352 чол., або на -2,77%. Позитивним знаком є зростання фондівдачі основних фондів за виручкою (22,81%), а за витратами – на 8,22%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. При цьому збільшення

фондовіддача основних засобів пов'язано із збільшенням вартості основних виробничих фондів на 413,634 млн. грн., або 8,99%. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно зменшився (-23,19%).

Мета системи мотивації працівників на підприємстві полягає в розробці такого підходу до мотивації та стимулювання праці, який би задовольняв усі потреби працівника і заохочував його досягати кращих результатів у своїй роботі. Ця система охоплює оплату праці та створення сприятливих умов для відновлення трудової енергії та робочої сили, забезпечуючи працівника послугами охорони здоров'я, освіти та іншими. Впровадження запропонованих заходів, разом з удосконаленням інших методів управління, сприятиме підвищенню зацікавленості співробітників у результативності своєї праці та ефективності всієї системи мотивації, стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

Щоб стимулювати найманих працівників до зацікавленості у пільгах, необхідно провести аналіз їхніх потреб шляхом проведення анкетування. Після цього, враховуючи отримані результати та фінансові можливості підприємства, визначити перелік та розмір запропонованих пільг. Так, завдяки надання соціальних пільг для працівників відбудеться зростання виручки від реалізації на 5% або на 1050 млн грн. При цьому загальні витрати складуть 960 млн грн., а саме на пільги керівникам вищої ланки – 230 млн. грн., середньої ланки – 390 млн. грн., а нижчої ланки, професіоналам і фахівцям – 430 млн. грн. Ефект, як різниця між результатами і витратами складе 90 млн. грн., а ефективність – 1,09 грн. / грн., тобто кожна грн. вкладена в цей захід принесе 1,09 грн. зростання виручки від реалізації, що є допустимим для ТОВ «РУШ».

Запропонована система соціальних пільг повинна включати компенсаційний пакет сформований за принципом «кафетерію». Цей підхід дозволяє різним співробітникам самостійно обирати вид компенсації, який їх мотивує, замість того, щоб диктувати однакові умови для всіх. Оскільки усі працівники мають різні потреби, навіть працюючи на одній посаді в одній компанії, цей підхід є компромісом, що враховує особливості кожного.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ажаман І.А., Гордєєв О.Ю., Петрищенко Н.А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2(7). С. 30–40.
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 9. С. 232–236.
3. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2013. № 111. С. 268–272.
4. Буковинська М.П. Управління персоналом : підручник. Київ, 2013. 704 с.
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. №6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
6. Вернадський А.А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2000. 410 с.3. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 384 с.
7. Войнаренко М.П., Гребінська С.І. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2012. №1 (21). С. 41–44.
8. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та методи моделювання. *Економіст*. 2009. Вип. 1. С. 52–55.
9. Грیشнова О.А., Міщук Г.Ю. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. №2. С. 167–178.
10. Данюк В. Мотивація як фактор активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 4. С. 32–36.
11. Действия HR в ситуации пандемии. KPMG. 2020. URL:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/04/ru-ru-hr-actions-in-pandemic.pdf>.

12. Духновський І.М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Вип. 2 (63). С. 71–76.

13. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 12, С. 46–51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>

14. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 179–187.

15. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2021. Випуск 2. С. 33–37.

16. Завадський Й.С., Червінська Л.П. Мотивація праці в менеджменті. *Економіка АПК*. 1997. №6. С. 78–82.

17. Занфірова Т.А. Теорія трудових відносин і її роль у формуванні мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 86–88.

18. Іванов С.Л. Роль нематеріальних стимулів у мотивації праці при формуванні людського капіталу сучасних українських підприємств. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34–38.

19. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. №3. С. 21–23.

20. Ілляшенко А.Х. Історичний вимір формування мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 83–85.

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

22. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011.

№1(7). С. 69–74.

23. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2011. 397 с.

24. Костецька Н.І. Модель п'яти сил м. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. №4 (92). С. 131–135

25. Криворучко О.М. Мотивація працівників під час економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4(94). С. 98–105.

26. Криворучко О.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4(94). С. 98–105

27. Кузьмін О.Є., Ходикіна І.Ю., Подольчак Н.Ю. Матеріальне стимулювання науковців вищих навчальних закладів. *Культура народів Причорномор'я*. 2005. №73. С. 144–147.

28. Лисак В.Ю. Управління та стимулювання персоналу у підприємствах харчової промисловості: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2011. № 1. С. 11–14.

29. Мухіна М.М. Оцінка безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 454–460. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-454-460>

30. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

31. Офіційний сайт ТОВ «РУШ». URL: <https://eva.ua>

32. Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті виконання вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Економіка та держава*. 2007. № 7. С. 79–81.

33. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 13–18.

34. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти*. 2021. С. 155–158.

35. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>

36. Тимченко М.М. Особливості використання методики SWOT-аналізу у політичному менеджменті. *Регіональні студії*. 2019. № 16. С. 93–96.

37. Фінансова звітність підприємства ТОВ «РУШ». URL: https://clarity-project.info/edr/32007740/finances?current_year=2023

38. Ханенко А.В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 106 – 112.

39. Шевченко О.С. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.:КНЕУ, 2004 464с.

40. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. Управління персоналом : підручник ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

41. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Агросвіт майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

42. Як змусити людей працювати на вас. Управління персоналом. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html>

43. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings. 2021. P. 372–375. 15 September, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>

44. EVA розширює асортимент продукції під власними торговими марками. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/913671.html>

45. Ignatius A. What Is the Next Normal Going to Look Like? Harvard Business review. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/07/what-is-the-next-normal-going-to-look-like>

46. Kyrylov Yu., Hranovska V., Zhosan H., Dotsenko I. Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*. Volume 63. Issue 6. Publication Year: 2020. P. 1430–1448.