

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**Управління стратегією підвищення мотивації та стимулювання на
суб'єкті господарювання у сфері торгівлі**

Виконав:

студент 2 курсу, групи ПТ-21м(з)

спеціальності

076 Підприємництво та торгівля

Мосейчук Денис Васильович

Керівник:

к.е.н., доц. кафедри підприємництва,

торгівлі та прикладної економіки

Стефінін В.В.

Рецензент:

д.е.н., професор, завідувач

кафедри менеджменту і маркетингу

Романюк М.Д.

Івано-Франківськ - 2025 р.

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ	6
1.1. Сутність, цілі та принципи управління мотивацією персоналу в підприємницькій діяльності	6
1.2. Теоретичні підходи до формування системи стимулювання працівників у сучасних умовах господарювання	12
1.3. Використання зарубіжного досвіду управління мотивацією персоналу на підприємствах торгівлі	17
Висновок до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СМАРТ ЕНЕРГО»	22
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Смарт Енерго» як суб'єкта господарювання у сфері торгівлі	22
2.2. Організаційна структура управління персоналом на підприємстві	29
2.3. Аналіз діючої системи мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Смарт Енерго»	38
Висновок до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СМАРТ ЕНЕРГО»	45
3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах ринкових трансформацій	46
3.2. Розроблення стратегії підвищення мотивації працівників ТОВ «Смарт Енерго»	50
3.3. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Смарт Енерго» як засіб утримання та збереження кадрового потенціалу підприємства	54
Висновок до розділу 3	56
Висновок	57
Список використаних джерел	59
Додатки	65

Вступ

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств сфери торгівлі підвищення ефективності управління персоналом, оскільки саме працівники є ключовим чинником конкурентоспроможності. Мотивація і стимулювання трудової діяльності виступають стратегічними інструментами забезпечення продуктивності, залученості та професійного розвитку кадрів.

У діяльності торговельних підприємств, зокрема ТОВ «Смарт Енерго», важливим є формування дієвої системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці та зниженню плинності кадрів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління мотивацією персоналу в умовах динамічних ринкових змін, зростання конкуренції та потреби у стабільному розвитку підприємства. Вітчизняні торговельні структури часто зосереджуються лише на матеріальному стимулюванні, що не забезпечує належного рівня ефективності праці. Тому розроблення стратегії підвищення мотивації, орієнтованої на сучасні потреби персоналу, є важливим завданням для підвищення результативності діяльності підприємства.

Таким чином, дослідження управління стратегією підвищення мотивації та стимулювання на прикладі ТОВ «Смарт Енерго» є актуальним і має практичну значущість для вдосконалення системи управління персоналом у сфері торгівлі.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління мотивацією та стимулювання персоналу на підприємстві сфери торгівлі, зокрема на прикладі ТОВ «Смарт Енерго».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

1. Розкрити теоретичні засади мотивації та стимулювання персоналу в системі управління підприємством.

2. Дослідити сучасні підходи та моделі управління мотивацією у сфері торгівлі.

3. Провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Смарт Енерго».

4. Визначити основні проблеми та недоліки у сфері стимулювання працівників підприємства.

5. Запропонувати шляхи вдосконалення стратегії управління мотивацією та стимулювання персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління мотивацією та стимулюванням персоналу на підприємствах торгівлі.

Предмет дослідження – стратегія підвищення мотивації та стимулювання працівників як складова системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Смарт Енерго».

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, мотивації та стимулювання праці.

Для розкриття сутності понятійного апарату та теоретичних аспектів мотивації персоналу застосовано методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції.

Під час оцінювання стану системи мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Смарт Енерго» використано методи економічного, порівняльного та структурно-функціонального аналізу.

Для узагальнення результатів дослідження, формування висновків і розроблення практичних рекомендацій застосовано метод логічного узагальнення, графічний метод та елементи системного підходу.

Наукова новизна дослідження магістерської роботи полягає у поглибленні теоретичних підходів до управління стратегією мотивації персоналу в підприємствах торгівлі та обґрунтуванні практичних засад її

вдосконалення. У роботі уточнено зміст поняття «стратегія управління мотивацією персоналу» як комплексного механізму узгодження інтересів працівників і стратегічних цілей підприємства, а також запропоновано напрями підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «Смарт Енерго».

Практичне значення магістерської роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Смарт Енерго» для підвищення ефективності системи мотивації персоналу. Запропоновані підходи сприяють підвищенню продуктивності праці, зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку торгівлі.

Структура магістерської роботи – вступ, три розділи, 9 підрозділів висновки, список використаних джерел із 52 найменувань, 15 рисунків, 12 таблиць, загальний обсяг – 68 сторінки, основний матеріал викладено на 59 сторінці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність, цілі та принципи управління мотивацією персоналу в підприємницькій діяльності

У сучасних умовах господарювання стратегія ефективного розвитку підприємства має ґрунтуватися на урахуванні ключових економічних трендів, серед яких – діджиталізація бізнес-процесів, орієнтація на сталий розвиток та впровадження інноваційних технологій [13]. Усе це формує нові вимоги до системи управління персоналом, адже саме людський капітал забезпечує здатність підприємства адаптуватися до швидких змін ринку, підтримувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

Ефективне управління персоналом є однією з головних умов стабільного функціонування підприємства у сфері торгівлі. Успішна діяльність суб'єкта господарювання, такого як ТОВ «Смарт Енерго», безпосередньо залежить від того, наскільки злагоджено функціонує система управління трудовими ресурсами. Саме ефективна організація праці, продумана система мотивації та професійне стимулювання працівників створюють основу для підвищення результативності діяльності та прибутковості бізнесу.

З розвитком ринкових відносин і посиленням конкуренції керівники підприємств дедалі частіше усвідомлюють, що саме людський фактор є головним джерелом конкурентної переваги. Тому управління персоналом розглядається не лише як адміністративна функція, а як стратегічний процес, спрямований на ефективне використання потенціалу кожного працівника, забезпечення його мотивації, залученості та лояльності до організації.

Персонал будь-якого підприємства, зокрема торговельного, виступає складною соціально-економічною системою, яка потребує цілеспрямованого управління. Це управління повинно враховувати не лише економічні аспекти, а й психологічні, соціальні та поведінкові чинники, що визначають рівень трудової активності працівників [16]. Саме тому питання формування

ефективної системи мотивації персоналу набуває стратегічного значення для сучасних підприємств, адже від неї залежить результативність усіх бізнес-процесів.

Управління персоналом є багатогранним і комплексним процесом, який характеризується специфічними властивостями та закономірностями. Його ефективне здійснення вимагає системного підходу, своєчасного вирішення кадрових завдань, а також впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи. Незалежно від форми власності, розміру підприємства чи сфери його діяльності, трудовий потенціал працівників та організація управління ними відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначав керівник компанії General Motors [11], «для функціонування організації потрібні машини, технології, капітал і люди. На перше місце я ставлю людей. Все інше без них стає непотрібним і непродуктивним». Ця цитата підкреслює, що люди є основним ресурсом будь-якого підприємства, а ефективне управління ними стає стратегічним фактором успіху.

Управління персоналом розглядається як управлінська функція, головним об'єктом якої є люди, що входять до певних соціальних груп і трудових колективів. Сучасні наукові підходи до визначення сутності управління персоналом підкреслюють його комплексний характер, поєднання економічних, соціальних та психологічних аспектів, що сприяють підвищенню ефективності роботи та мотивації працівників.

Сьогодні існує велика кількість наукових трактувань поняття «управління персоналом», які відображені в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. У таблиці 1.1 наведено деякі ключові підходи до його тлумачення, що дозволяють глибше зрозуміти зміст і функції цього процесу в сучасних підприємствах, зокрема в торговельній сфері.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом» в працях науковців

Автор	Визначення
Новікова М.М., Мажник Л.О. [5]	Управління персоналом розглядається як діяльність підприємства, спрямована на раціональне використання працівників для досягнення як цілей організації, так і індивідуальних цілей співробітників.
Шекшня С.В. [6]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників, здатних ефективно виконувати покладені на них функції та завдання.
Шапіро С.А. [7]	Управління персоналом визначається як процес, що включає забезпечення підприємства кадрами, створення умов для їх результативної роботи та сприяння професійному й соціальному розвитку працівників.
Сербіновський Б.Ю. [8]	Управління персоналом – це комплекс управлінських впливів на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимально ефективного використання їхніх здібностей у виконанні робочих завдань.
Галенко В. [9]	Управління персоналом – це поєднання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, спрямованих на підвищення ефективності праці, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

Джерело: [8]

Управління персоналом є складним і багатограним процесом, який становить важливу складову системи управління підприємством. На відміну від інших ресурсів, люди мають унікальні психологічні, соціальні та професійні характеристики, що вимагає застосування особливих підходів у їх організації та стимулюванні.

Система управління персоналом спрямована на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, усунення недоліків у виконанні посадових обов'язків, а також на підбір та підготовку кваліфікованих кадрів. Вона покликана створювати умови для професійного й соціального розвитку працівників, підвищення їх залученості та продуктивності.

Під час формування ефективної системи управління персоналом необхідно враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що визначають функціонування організації та мотивацію працівників. Схематичне відображення таких факторів представлено на рисунку 1.1 [10], що дозволяє комплексно оцінити умови, які впливають на ефективність трудових ресурсів у підприємствах торговельної сфери, зокрема на ТОВ «Смарт Енерго».

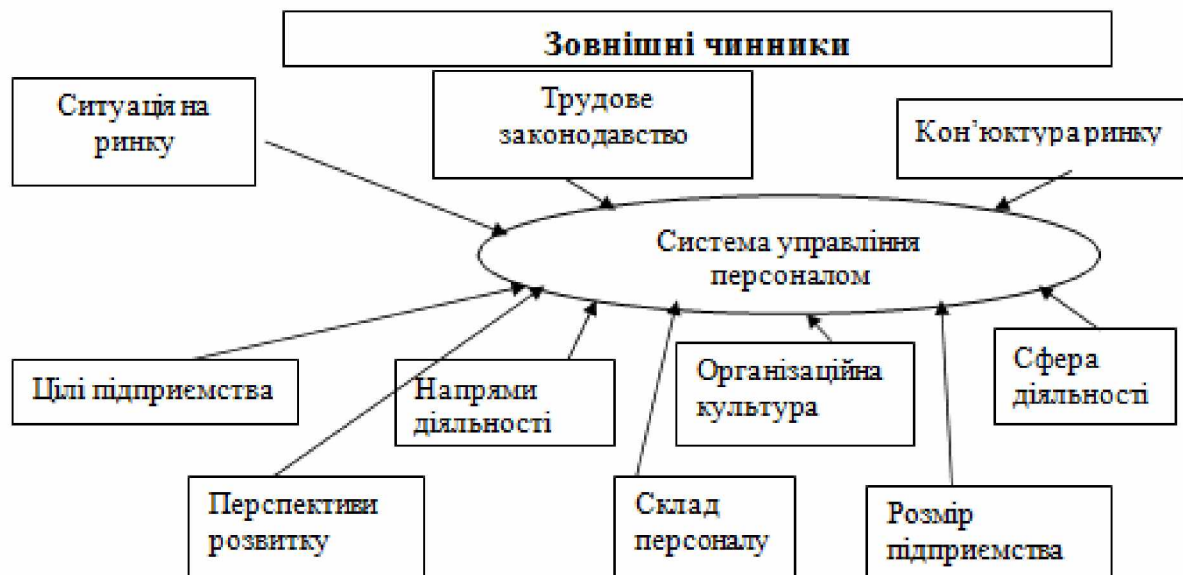


Рис.1.1 Чинники, що впливають на систему управління персоналом суб'єктів підприємництва

Джерело:[22]

На кожному підприємстві може бути введена своя система управління персоналом, яка повинна мати наступні етапи управління людськими ресурсами (рис.1.2) [42].

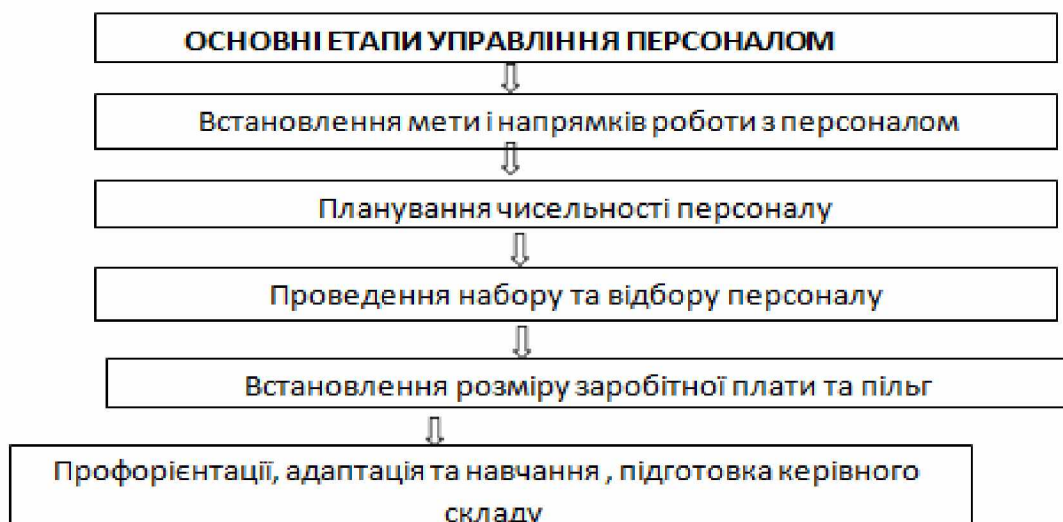


Рис.1.2 Основні етапи управління персоналом

Джерело:[42]

Основними цілями управління персоналом є забезпечення підприємства висококваліфікованими та відповідальними працівниками, які здатні стати ключовим ресурсом для ефективного функціонування організації, а також забезпечення соціальної ефективності колективу, що слугує додатковим

стимулом для залучення та утримання кадрів. Досягнення цих цілей можливе лише за умови, якщо керівництво підприємства розглядатиме персонал як одну з головних складових ефективної діяльності організації.

Управління персоналом здійснюється через використання трьох основних груп методів: адміністративних, економічних та соціально-психологічних, які комплексно спрямовані на організацію роботи, розподіл обов'язків, дотримання норм та підвищення відповідальності працівників (рис. 1.3) [30]. Застосування цих методів дозволяє створити умови для оптимальної мотивації, розвитку професійних навичок та забезпечення стабільності трудового колективу, що є критично важливим для підприємств торговельної сфери, зокрема для ТОВ «Смарт Енерго».



Рис.1.3 Методи управління персоналом

Джерело: [30]

Адміністративні методи управління ґрунтуються на використанні влади, встановленні дисципліни та застосуванні санкцій, що спрямовані на підтримку стабільного та захищеного юридичного середовища підприємства. Вони забезпечують дотримання прав і свобод працівників, формують культуру

трудової діяльності, відповідальність і дисциплінованість, а також стимулюють прагнення співробітників працювати саме в цій організації. У сучасних умовах застосування адміністративних методів повинно бути збалансованим, поєднуючи контроль із розвитком ініціативи та самостійності працівників.

Економічні методи спрямовані на забезпечення матеріальної зацікавленості персоналу, стимулюючи підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони формують економічні стимули для колективу та окремих працівників, мотивують до активної участі в життєдіяльності організації та підтримують ефективне використання ресурсів. На підприємствах торговельної сфери, таких як ТОВ «Смарт Енерго», економічні методи відіграють ключову роль у підвищенні результативності роботи та формуванні стабільного кадрового потенціалу.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів та соціальних механізмів впливу. Вони забезпечують ефективну комунікацію, підтримку колективних і індивідуальних ініціатив, визначають лідерів у команді, сприяють формуванню позитивного психологічного клімату та розв'язанню конфліктів [49]. Завдяки цим методам формується відчуття причетності працівників до результатів діяльності підприємства, підвищується їхня внутрішня мотивація та залученість до процесів організації.

Для досягнення оптимальної ефективності управління персоналом необхідно комплексно поєднувати всі три групи методів. Такий інтегрований підхід дозволяє забезпечити одночасно матеріальну зацікавленість, соціальну мотивацію та дисциплінованість працівників, що є надзвичайно важливим для сучасних підприємств у конкурентному середовищі. Застосування комплексної системи методів управління персоналом на ТОВ «Смарт Енерго» сприяє підвищенню продуктивності, розвитку корпоративної культури та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

1.2. Теоретичні підходи до формування системи стимулювання працівників у сучасних умовах господарювання

Трудові ресурси є ключовим елементом будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від форми власності, галузі діяльності чи розмірів підприємства. Якими б інноваційними не були технології та ідеї, вони не можуть досягати максимальної ефективності без залучення висококваліфікованих та мотивованих працівників.

Управління персоналом є складним процесом, оскільки люди мають інтелект, здатність до мислення, постійно взаємодіють між собою та можуть істотно впливати на продуктивність праці й внутрішній клімат підприємства. Ефективна система стимулювання працівників повинна враховувати ці особливості, спрямовуючи зусилля на підвищення мотивації, залученості та професійного розвитку персоналу.

До основних проблем управління персоналом належать підбір і формування кадрового складу, забезпечення ефективності трудової діяльності, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та запобігання конфліктам. Формування системи стимулювання повинно бути інтегрованим у загальну стратегію розвитку підприємства, захищати права працівників, забезпечувати дотримання трудового законодавства та сприяти реалізації корпоративних цінностей.

Для сучасних підприємств торгівлі, таких як ТОВ «Смарт Енерго», формування ефективної системи стимулювання є стратегічним фактором підвищення продуктивності, зміцнення командної роботи та утримання цінних кадрів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку.

У сучасних кризових умовах ринок праці в Україні змінився на користь роботодавців, які змушені зменшувати витрати на оплату праці та дотримуватися жорсткої економії у сфері персоналу. Багато підприємств припинили набір нових співробітників, скоротили видатки на навчання та розвиток персоналу, знизили або взагалі скасували бонусні та преміальні

програми, а іноді вдаються до скорочення штатної чисельності [13].

В умовах економічної нестабільності загальних універсальних методик управління персоналом не існує, оскільки кожна організація має свої особливості. Проте існують загальні рекомендації, які дозволяють ефективно вирішувати проблеми навіть у кризових умовах. Недоліки та помилки в управлінні персоналом, що можуть залишатися непоміченими в стабільні періоди, у кризові часи здатні призвести до серйозних негативних наслідків для діяльності підприємства та його кадрового потенціалу [14].

У цьому контексті формування ефективної системи стимулювання працівників стає особливо важливим, адже вона допомагає зберегти мотивованих і компетентних співробітників, підтримувати продуктивність і забезпечувати стійкість організації навіть у складних економічних умовах. Для підприємств торговельної сфери, правильне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, адаптованих до кризових умов, дозволяє мінімізувати ризики скорочень, підвищити залученість персоналу та зміцнити внутрішній корпоративний клімат.

У сучасних умовах типовою помилкою багатьох підприємців є недотримання необхідності формування системи управління персоналом, розробки корпоративних методик роботи з працівниками та вдосконалення роботи з кадровою документацією. Недооцінка цих аспектів особливо критична під час кризових явищ, коли навіть невеликі недоліки можуть призвести до значних втрат у продуктивності та мотивації працівників.

У таких умовах доцільним стає впровадження антикризового управління персоналом, основною метою якого є відновлення керованості організацією, забезпечення можливості оперативно приймати управлінські рішення та ефективно вирішувати виявлені проблеми. Антикризове управління передбачає адаптацію системи стимулювання працівників до умов економічної нестабільності, балансування матеріальних і нематеріальних методів мотивації, а також підтримку корпоративного клімату, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та зберегти ключові кадри підприємства.

Для підприємств торговельної сфери, таких як ТОВ «Смарт Енерго», впровадження антикризових механізмів стимулювання персоналу сприяє не лише підтримці продуктивності праці, а й збереженню лояльності співробітників, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

Щоб утриматися на ринку і продовжити розвиток навіть у кризовій ситуації, підприємства повинні мобілізувати всі доступні ресурси, зокрема й людські. В таких умовах ефективне управління персоналом набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на стійкість бізнесу та його здатність адаптуватися до змін [10].

Саме під час кризових періодів можливо досягти підвищення результативності управління персоналом, поліпшення продуктивності працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації, реформування корпоративної культури, вдосконалення кадрового резерву, посилення мотивації та підвищення привабливості підприємства як роботодавця.

Для подолання негативних наслідків кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання необхідно розробити антикризову стратегію управління персоналом. Така стратегія має базуватися на аналізі загальної економічної ситуації в країні та ресурсних можливостях підприємства, що дозволяє адаптувати систему стимулювання працівників до поточних умов, забезпечити стабільність трудового колективу та підтримати довгострокову конкурентоспроможність організації.

Антикризова стратегія управління персоналом повинна включати кілька ключових напрямів, що дозволяють зберегти ефективність роботи підприємства та мотивованість працівників навіть у складних економічних умовах [4]:

- проведення аналізу трудового потенціалу та визначення потреби в персоналі;
- контроль ефективності трудової діяльності;
- управління рухом персоналу, включно з оптимізацією чисельності та кадровим резервом;
- оптимізація бізнес-процесів для підвищення продуктивності;

- перегляд системи праці та системи мотивації відповідно до нових економічних умов;
- ефективне використання професійних та творчих здібностей працівників;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності персоналу та впровадження коригуючих заходів.

Основним завданням антикризового управління у кризовий період є зменшення витрат, зокрема на персонал, шляхом раціональної оптимізації чисельності працівників. Водночас стратегія має забезпечувати збереження ключових компетентних кадрів, підтримку мотивації та продуктивності, а також створювати умови для стабільності та стійкого розвитку підприємства.

Для торговельних підприємств, таких як ТОВ «Смарт Енерго», впровадження антикризових заходів у сфері управління персоналом сприяє підвищенню адаптивності колективу, ефективності бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Витрати на персонал включають не лише фонд оплати праці та соціальні відрахування, але й витрати на соціальні пільги та бонусні програми, навчання та перекваліфікацію кадрів, добір кандидатів, забезпечення робочих місць (спецодяг, освітлення, опалення, прибирання тощо) та інші ресурси, необхідні для функціонування підприємства [15]. При скороченні витрат важливо зберегти високий рівень виконання виробничих програм, при цьому загальні витрати на персонал не повинні перевищувати встановлені нормативи.

Оптимізацію чисельності персоналу слід розглядати як окремий управлінський проект, який передбачає ретельне планування, визначення послідовності прийняття рішень та дотримання чітких строків виконання. Під час скорочення персоналу головним завданням є не лише збереження продуктивності праці, а й її потенційне підвищення. Досягти цього можливо завдяки застосуванню новітніх технологій, автоматизації та оптимізації ділових процесів у роботі управлінського апарату [46].

Для підприємств торговельної сфери, таких як ТОВ «Смарт Енерго», правильне управління витратами на персонал і оптимізація чисельності

дозволяє зберегти ефективність діяльності, підтримати мотивацію та залученість працівників, а також забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства у кризових умовах.

При визначенні кандидатів на скорочення доцільно використовувати методики «кадрового ядра» та «кадрової периферії».

Кадрове ядро – це група працівників, без яких неможливо забезпечити високоякісне виконання ключових бізнес-процесів. До них належать співробітники з найвищою кваліфікацією, які приносять підприємству найбільший економічний ефект і замінити яких у короткі строки практично неможливо [18].

Кадрова периферія – це решта працівників, скорочення яких у кризовий період може бути здійснене без суттєвих наслідків для функціонування бізнесу [49].

Після визначення кандидатів на звільнення необхідно обрати методи скорочення персоналу, які умовно поділяються на «жорсткі» та «м'які».

«Жорсткий» підхід передбачає пряме скорочення штатів: виявлення неефективних посад, попередження працівників про звільнення відповідно до законодавства та виплату встановлених компенсацій [48].

«М'який» підхід передбачає природне скорочення персоналу, наприклад через власну ініціативу працівників, переведення їх у дочірні або суміжні бізнес-структури, дострокові пенсійні програми, а також стимулювання звільнень за власним бажанням шляхом надання привабливих компенсаційних пакетів.

Застосування цих методик дозволяє підприємствам, зокрема ТОВ «Смарт Енерго», здійснювати антикризове управління персоналом раціонально, мінімізувати негативні наслідки скорочень для колективу та зберегти ключові компетенції, необхідні для підтримки стабільності та продуктивності підприємства.

Підприємство самостійно вирішує який шлях обрати для збільшення ефективності персоналом, але необхідно усвідомлювати, що головним ресурсом компанії та рушійною силою є люди, та саме налагоджене управління персоналом і стає визначальним при конкурентоспроможності бізнесу. Тому

для успішного та прибуткового бізнесу важливим залишається збереження найкращих працівників та успішних управлінських команд.

1.3. Використання зарубіжного досвіду управління мотивацією персоналу на підприємствах торгівлі

У всьому світі науковці та економісти постійно займаються пошуком ефективних моделей управління персоналом, які дозволяють підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємств. Досвід багатьох закордонних компаній свідчить, що інвестиції в нове обладнання та технології не дають бажаного ефекту без одночасних вкладень у розвиток людських ресурсів. Зокрема, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, впровадження систем мотивації та стимулювання відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та результативності праці [50].

Вітчизняні підприємства, прагнучи створити сучасну конкурентоспроможну та збалансовану систему управління персоналом, активно вивчають закордонний досвід та адаптують найкращі практики до специфіки своєї діяльності. Це дозволяє не лише підвищувати рівень професійної компетенції працівників, а й формувати корпоративну культуру, яка сприяє залученню та утриманню цінних кадрів, зміцненню командної роботи та підвищенню загальної ефективності підприємства.

Особливо цінним для підприємств торговельної сфери є адаптація міжнародних моделей мотивації та стимулювання, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочення працівників, створюючи умови для зростання продуктивності та підвищення конкурентних переваг на ринку.

При вивченні закордонного досвіду управління персоналом доцільно акцентувати увагу на досвіді управління персоналом американських, японських компаній, які займають лідируючі позиції в успішному веденні бізнесу.

Для американських компаній характерне лібералізація ведення бізнесу, а для Японії – використання «довічного найму».

При вивченні зарубіжного досвіду управління персоналом доцільно звернути увагу на практики американських та японських компаній, які займають лідируючі позиції у світовому бізнесі. Так, для американських підприємств характерна широка делегалізація управління та лібералізація бізнес-процесів, що передбачає велику автономію підрозділів і високий рівень відповідальності працівників за результати своєї роботи.

Для японських компаній типова практика «довічного найму», яка передбачає стабільне працевлаштування та планомірний розвиток співробітників всередині організації. Такий підхід стимулює відданість компанії, сприяє формуванню сильної корпоративної культури та розвитку довгострокової мотивації працівників.

Розглянемо основні особливості управління персоналом у провідних країнах світу та представимо їх у вигляді узагальнюючої таблиці (табл. 1.2), що дозволяє наочно порівняти ключові підходи та методи стимулювання працівників.

Кожна з моделей управління персоналом має свої особливості, переваги та недоліки.

В американській моделі працівники розглядаються як основне джерело отримання прибутку. Для неї характерні короткостроковий найм, швидке кар'єрне просування, індивідуалізм у прийнятті рішень, швидка оцінка результатів праці та індивідуальна відповідальність. Проте ця модель часто ігнорує потреби окремих працівників, а відсутність залежності від компанії створює високий рівень мобільності та ризик звільнення у будь-який момент.

Японська модель, навпаки, передбачає довгострокове працевлаштування та повільне просування по службі, колективну відповідальність за результати роботи, уважне ставлення до підлеглих, врахування сильних і слабких сторін працівника та національних традицій. Такий підхід формує високий рівень лояльності та стабільності колективу, однак робить працівника більш залежним від компанії.

Досвід передових країн світу в управлінні персоналом

Країна	Особливості управління персоналом
США [20]	Індивідуальний підхід до працівника; Використання систем преміювання та бонусів; Акцент на конкуренцію для мотивації персоналу; Чітке формування цілей і завдань на кожному рівні управління; Регулярна атестація працівників для кар'єрного просування; Штатна структура з чіткими інструкціями; Найм на короткострокові проєкти; Оплата праці залежно від особистих досягнень.
Японія[20]	- Колективізм у прийнятті рішень; - Високий рівень централізації управління; - Групова відповідальність за кінцеві результати; - Концепція відданості роботі та корпоративної культури; - Повільне службове зростання залежно від віку та стажу; - Керівники формуються за принципом широкої спеціалізації; - Оплата праці орієнтована на результат групи, стаж і кваліфікацію; - Штатний розпис із чітким визначенням посад та завдань; - Підвищення кваліфікації на робочих місцях; - Практика «довічного найму»; - Призначення на посади з урахуванням сильних і слабких сторін працівника.
Німеччина[19]	- Спільна участь працівників та власників у наглядових радах; - Програми перепідготовки та стажування на суміжних посадах; - Посадові інструкції із збалансованими правами та обов'язками; - Оплата праці залежно від кваліфікації, досвіду, володіння новими методами та знання іноземних мов.
Франція [19]	Навчальні програми для всіх працівників, зокрема «Психологія спілкування»; Інформування персоналу про наявні вакансії; Використання конкурсів при заміщенні посад; Кар'єрний розвиток відповідно до кваліфікації та рівня знань.
Великобританія [21]	Стандартизована система «Інвестиції в людей»; Обов'язок розвитку персоналу для досягнення стратегічних цілей; Постійне навчання та стимулювання здобуття нових навичок; Двоїстість освіти для студентів вищих навчальних закладів.

Джерело: [50]

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виділити головну ціль системи управління персоналом: забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, а також професійний та соціальний розвиток

працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Світовий досвід управління персоналом накопичив безліч позитивних практик, які доцільно впроваджувати у вітчизняному бізнесі. На сьогоднішній день система управління персоналом, що склалася на провідних українських підприємствах, порівняно з практиками провідних країн, є недостатньо ефективною та потребує суттєвого реформування.

Насамперед слід звернути увагу на особистий потенціал працівників, оцінити їх сильні та слабкі сторони, як це передбачено японською моделлю управління. В Україні працівник часто не має можливості повною мірою реалізувати свої здібності. Роботодавець повинен створити умови для ефективного стимулювання, надання можливостей кар'єрного зростання та більшого залучення працівників у процес прийняття рішень.

Також доцільним є запозичення окремих елементів японської системи «довічного найму», що сприяє зменшенню плинності кадрів. В умовах, коли працівники не прив'язані до компанії, економічний та моральний ефект від співпраці залишається низьким, а зв'язок між організацією та персоналом слабкий.

Крім того, українські підприємства можуть запозичити елементи британської моделі «Інвестиції в людей». Практичний ефект полягає у підвищенні продуктивності та прибутковості бізнесу завдяки навчанню персоналу, скороченню прогулів та більш ефективному виконанню робочих завдань [17].

На сучасних українських підприємствах основним завданням часто є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, що призводить до недооцінки ролі персоналу. Керівники вирішують проблеми управління кадрами переважно через плинність кадрів, що не сприяє досягненню довгострокових результатів і стабільності організації.

При формуванні ефективної системи управління персоналом доцільно не копіювати чужі моделі, а створювати власну, враховуючи національні традиції, особливості підприємства та кращий міжнародний досвід. Головною метою

такої системи є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, ефективне використання їхнього потенціалу, а також досягнення професійного та соціального розвитку працівників.

Висновок до розділу 1

У розділі розглянуто теоретичні основи управління мотивацією та стимулюванням персоналу в сфері торгівлі. Аналіз наукових підходів показав, що управління персоналом є багатогранним і складним процесом, який потребує системного підходу, врахування індивідуальних особливостей працівників та поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів впливу.

Вивчення зарубіжного досвіду, зокрема американської, японської та британської моделей, продемонструвало ефективність індивідуального та колективного підходів, систем навчання та стимулювання, довгострокового найму та інвестицій у розвиток персоналу. Водночас практика українських підприємств показує недосконалість існуючих систем управління персоналом, що зумовлює потребу у впровадженні інноваційних підходів та адаптації позитивних світових практик з урахуванням національних особливостей.

Головною метою ефективної системи управління персоналом є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, їхнє ефективне використання, професійний і соціальний розвиток працівників, що, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СМАРТ ЕНЕРГО»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Смарт Енерго» як суб'єкта господарювання у сфері торгівлі

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СМАРТ ЕНЕРГО – юридична особа, скорочена назва ТОВ «Смарт Енерго» – одне з молодих суб'єктів малого підприємництва Прикарпаття.

Воно засноване 13.10.2016 р. (майже 10 років), недержавної форми власності.

Місцезнаходження юридичної особи Україна, 76018, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, ВУЛИЦЯ СТЕПАНА БАНДЕРИ, будинок 27.

Код ЄДРПОУ40895155

Розмір внеску до статутного фонду: 40 000 грн.

Частка (%): 100 %.

Аналіз взаємозв'язків ТОВ «Смарт Енерго» представлено на рис.2.1.

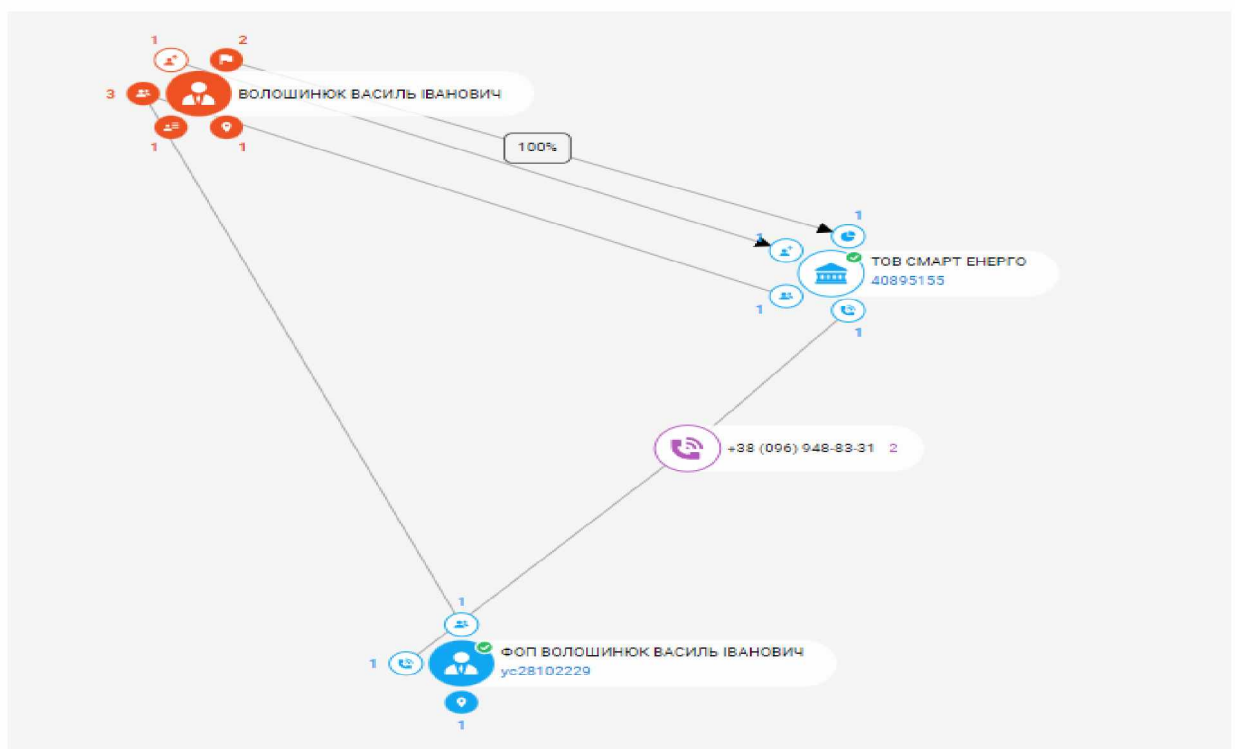


Рис. 2.1. Аналіз взаємозв'язків ТОВ «Смарт Енерго»

Види діяльності

- Основний:

- 43.21 Електромонтажні роботи

- Інші:

- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

- 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах

- 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.[1].

- Перевірка за факторами податкової обачності виявила 2 важливі (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Перевірка за факторами податкової обачності

Фактор	Повідомлення	Актуально на 01.03.2025 р.
Контроль і репутація	Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) юридичної особи є керівником або підписантом	Наява інформація про те, кінцевий бенефіціарний власник (контролер) юридичної особи є керівником або підписантом
Операційна діяльність	Відсутність виробничих/офісних приміщень, інших активів, достатніх для ведення юридичною особою відповідного виду господарської діяльності	Відсутня інформація про те, що юридична особа є власником будь-якого нерухомого майна

Суб'єкт діяльності є платником

1.ПДВ

Індивідуальний податковий номер: 408951509159

2.Єдиного соціального внеску

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску 10000000742242

Група: 3

Ставка: 5,00%

Оцінка ресурсного забезпечення ефективної діяльності ТОВ «Смарт Енерго» у сфері електромонтажних робіт передбачає аналіз різних видів

ресурсів, необхідних для успішного функціонування підприємства. Нижче наведено ключові аспекти, які варто враховувати при такій оцінці.

Фінансові ресурси.

Сюди входить оцінка фінансової стійкості підприємства та наявності достатніх коштів для придбання матеріалів, інструментів, оплати праці працівників, оплати послуг, а також покриття витрат на рекламу та маркетинг.

Матеріальні ресурси.

Проводиться аналіз наявного обладнання, інструментів, транспортних засобів та необхідної інфраструктури для якісного виконання електромонтажних робіт.

Людські ресурси.

Оцінюється кількість кваліфікованого персоналу, рівень його професійних навичок та досвіду. Важливим аспектом є також визначення можливостей навчання та розвитку працівників.

Часові ресурси.

Включають аналіз графіків виконання робіт, тривалості виробничого циклу та часу, необхідного для реалізації проєктів. Окрему увагу приділяють ефективному управлінню часом для забезпечення своєчасного виконання робіт.

Інформаційні ресурси.

Передбачають оцінку доступності технічної документації, необхідної інформації та нормативно-правових актів. Важливо забезпечити постійний доступ до актуальних технічних даних.

Загалом оцінка ресурсного забезпечення має на меті визначити, чи володіє підприємство достатніми ресурсами для успішного виконання своїх функцій та досягнення стратегічних цілей.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є те, що власник одночасно виконує функції менеджера та продавця, що дозволяє йому повністю контролювати результати роботи. Також на підприємстві працює бухгалтер, який додатково виконує функції діловода. Загальна кількість найманих працівників становить дві особи.

До недоліків слід віднести те, що магазин компанії розміщується в орендованому приміщенні.

Під час роботи на ТОВ «Смарт Енерго» було вивчено систему взаємин між генпідрядником, банком-фінансистом та замовником, а також ознайомлено з видами документації, яку подають фінансовим органам. Було опрацьовано журнали провадження робіт, документи щодо оформлення актів на приховані роботи, особливості діяльності технічного та авторського нагляду. Також вивчено порядок складування та зберігання виробничих матеріалів, систему обліку й звітності щодо матеріальних цінностей, правила оприбуткування та списання матеріалів на виробництві.

Розглянемо динаміку фінансового скорингу за методикою You Control рис. 2.2.

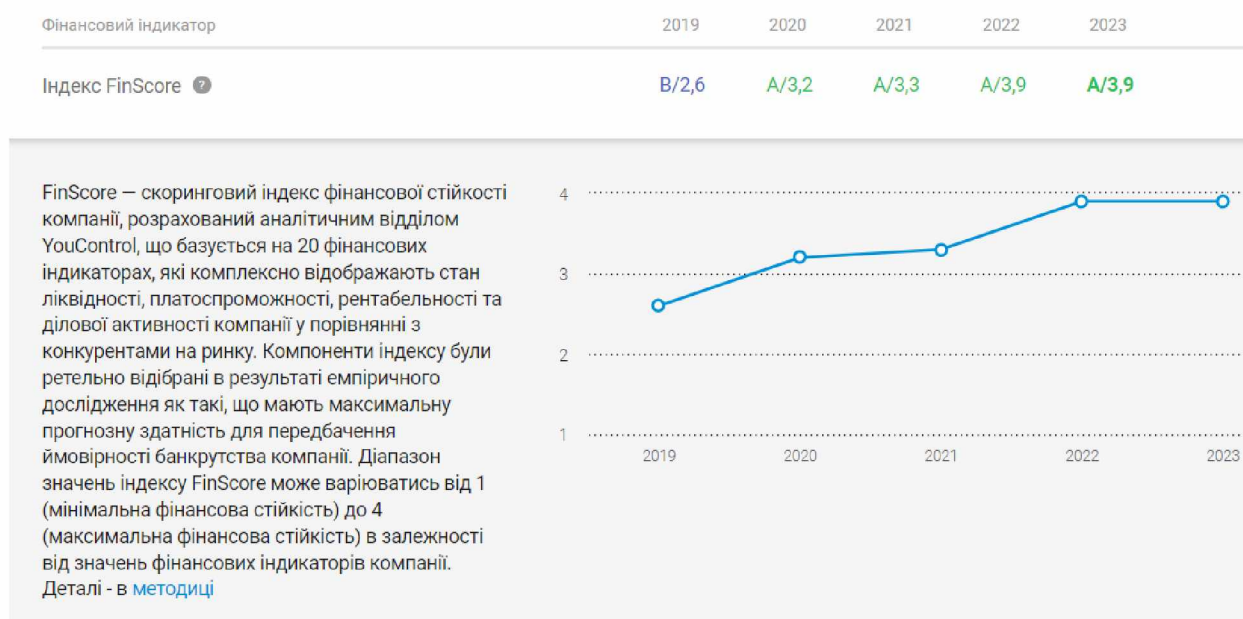


Рис. 2.2. Фінансовий скоринг ТОВ «Смарт Енерго»

Джерело: [1]

Як видно з рис.2.2 підприємство має низьку ймовірність несприятливих фінансових наслідків та високу фінансову стійкість.

Ринковий скоринг представлено на рис. 2.3..

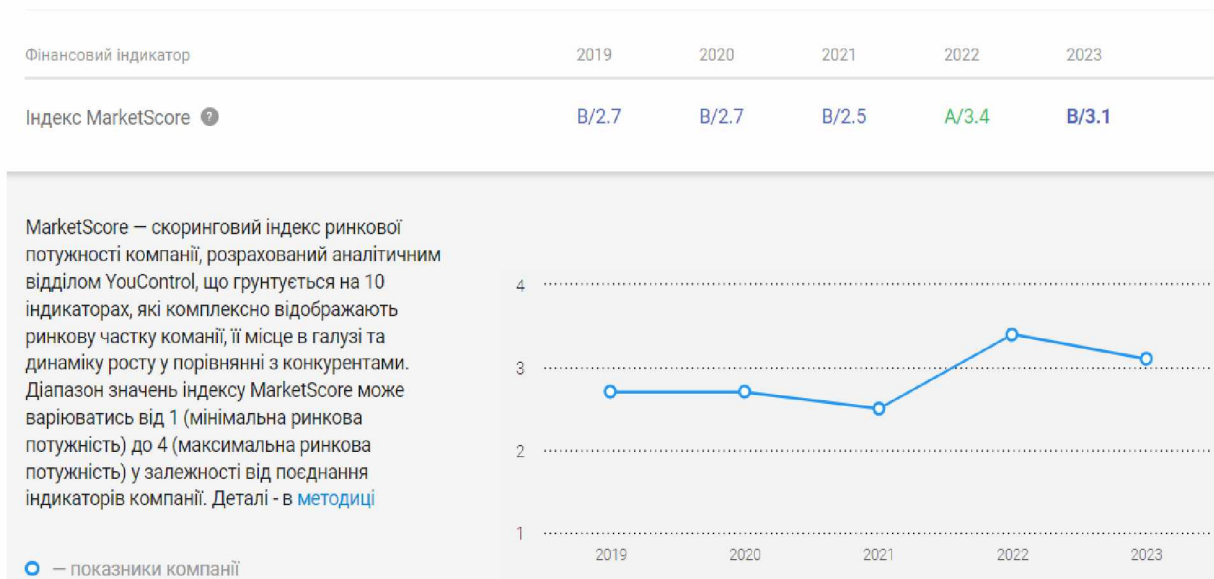


Рис. 2.3. Ринковий скоринг ТОВ «Смарт Енерго»

Джерело: [1]

З рисунка 2.3 видно, що підприємство має достатній потенціал до лідерства.

На рисунку 2.4 маємо діапазон кредитного ліміту, комфортний рівень якого 1 930,6 тис. грн.

Кредитний ліміт - це інформаційний модуль з автоматизованої оцінки кредитного ліміту дає уявлення про те, якого обсягу кредит компанії з схожими фінансовими показниками зазвичай мають змогу виплатити повністю і в строк з точки зору дотримання граничних норм кредитного навантаження.

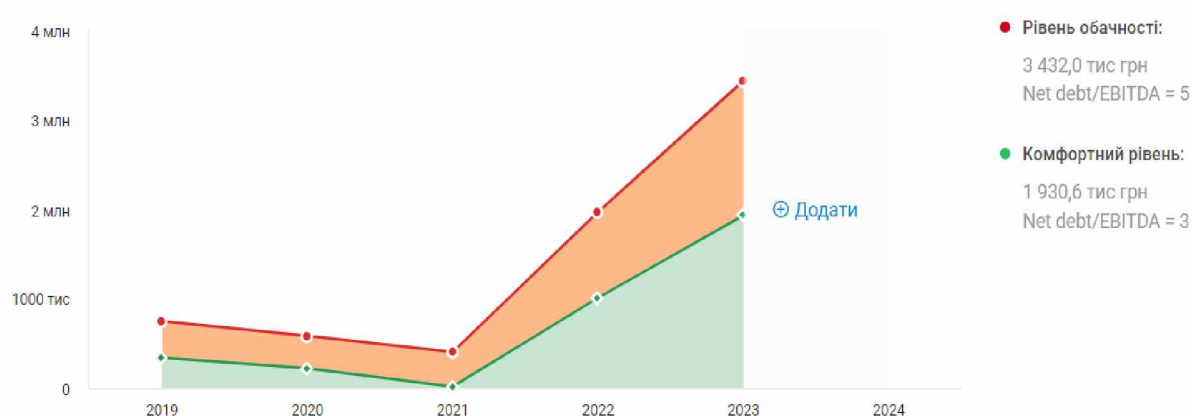


Рис. 2.4. Кредитний ліміт ТОВ «Смарт Енерго»

Джерело: [1]

Державні тендери як стратегічний напрям діяльності ТОВ «Смарт Енерго»

На рис. 2.5 проілюстровано участь підприємства у державних тендерах

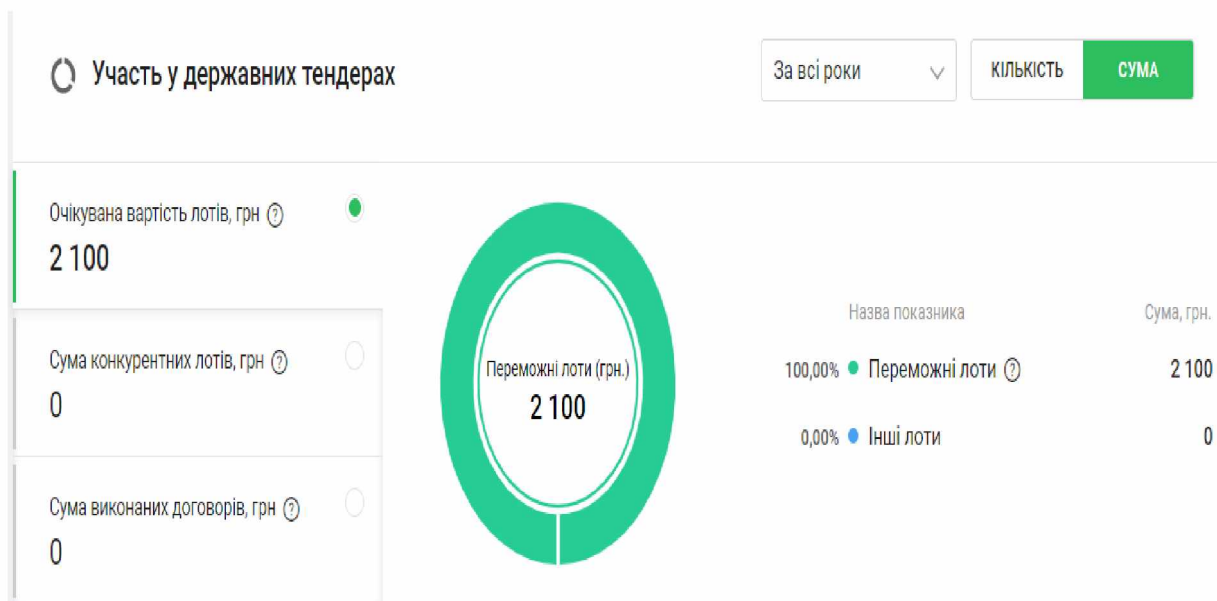


Рис. 2.5. Участь у державних тендерах ТОВ «Смарт Енерго»

Джерело: [1]

Слід зазначити, що діяльність в цьому напрямі є досить малою, всього 2100 грн. «Розподільні трансформатори; Розподільні трансформатори 3 штуки» UA-2021-10-07-003171-с. Державний архів Івано-Франківської області 04.10.2021 р.[1]

ТОВ «Смарт Енерго» має дві ліцензії, видані Територіальне управління Держпраці по Івано-Франківській області (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Ліцензії та дозволи

Серія та номер	Термін дії та Стан	Дата актуальності	Вид діяльності
0032.17.26	з 07.02.2017 до 07.02.2022 Дані в реєстрі відсутні	10.10.2021	Електричне устаткування електричних станцій та мереж, технологічне електрообладнання напругою понад 1000 В Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, що зазначені у додатку 3 до Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію(застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки Роботи в діючих електроустановках напругою понад 1000 В та в зонах дії струму високої частоти Роботи верхолазні та скелелазні, що виконуються на висоті 5 метрів і більше над поверхнею ґрунту, з перекриття або робочого настилу, та роботи, що виконуються за допомогою підйомних і підвісних кошиків, механічних підіймачів та будівельних підйомників
0032.17.26	з 07.02.2017 до 07.02.2022 Дані в реєстрі відсутні	10.10.2021	Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, що зазначені у додатку 3 до Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію(застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки Роботи в діючих електроустановках напругою понад 1000 В та в зонах дії струму високої частоти Роботи верхолазні та скелелазні, що виконуються на висоті 5 метрів і більше над поверхнею ґрунту, з перекриття або робочого настилу, та роботи, що виконуються за допомогою підйомних і підвісних кошиків, механічних підіймачів та будівельних підйомників

Джерело: [1]

Загальний аналіз фінансового стану підприємства включає в себе оцінку різних аспектів його діяльності та допомагає визначити його сильні та слабкі сторони, а також ризики та можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.3

Фінансовий аналіз ТОВ «Смарт Енерго»

Роки	Показники	Значення показника
2023 р	Рентабельність активів	33.74%
2023 р	Боргове навантаження	36.8%
2023 р	Зростання прибутку	40.35%

На основі детальнішого аналізу показників бачимо, що зростання продажів відповідає середньому рівню ризику та зростання прибутку низькому рівню ризику, оскільки відбувається повільними темпами (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Зростання продажів та зростання прибутку ТОВ «Смарт Енерго»

Джерело: [1]

2.2. Організаційна структура управління персоналом на підприємстві

Економічне призначення підприємства полягає у виробництві товарів або наданні послуг. Для виготовлення продукції воно поєднує трудові, матеріальні

та фінансові ресурси. Основою будь-якого підприємства є люди, об'єднані спільною метою – створення продукції чи надання послуг.

Підприємство формує соціально-економічну систему, в основі функціонування якої лежать інтереси людей. Саме сукупність цих інтересів впливає на стан системи, що постійно змінюється та розвивається. У структурі підприємства як системи виділяють дві підсистеми: керовану, яка є об'єктом управління, та керуючу, що забезпечує процес управління.

У випадку, коли на підприємстві працюють лише директор і бухгалтер, управлінська структура є доволі простою та лінійною (рис. 2.7).



Рис 2.7. Організаційна структура управління діяльністю

Джерело:

Структура управління підприємством, у якому працюють лише директор та бухгалтер, є простою та лінійною. Вона забезпечує ефективне функціонування невеликої організації та дозволяє швидко приймати управлінські рішення.

Директор.

Директор виступає головним керівником підприємства, відповідальним за стратегічне планування, прийняття ключових рішень та загальне керування діяльністю. Він контролює виконання поставлених завдань, досягнення цілей, підтримує комунікацію зі стейкхолдерами та визначає напрямки розвитку підприємства.

Бухгалтер.

Бухгалтер відповідає за ведення фінансового обліку та формування звітності. Він здійснює облік фінансово-господарських операцій, готує фінансові та податкові звіти, забезпечує ведення необхідної документації та контролює правильність фінансових процесів.

Взаємодія директора та бухгалтера.

Директор і бухгалтер тісно співпрацюють у процесі прийняття рішень з фінансово-економічних питань. Бухгалтер надає директору фінансові звіти та аналітичну інформацію, необхідну для планування бюджету, контролю фінансової діяльності та визначення напрямів розвитку підприємства.

Ця проста управлінська структура є ефективною для невеликих компаній, де ключові управлінські та фінансові функції можуть бути сконцентровані в руках двох спеціалістів.

Об'єктом управління на підприємстві (об'єктом менеджменту) виступає колектив, який здійснює виробничо-господарську діяльність. Суб'єктом управління на ТОВ «Смарт Енерго» є адміністративно-управлінський персонал, основне завдання якого - забезпечення ефективної діяльності організації.

Суть управління полягає у зборі, обробці, зберіганні та передачі інформації у вигляді програм, планів, розпоряджень, нормативів і завдань. У таких документах визначається, що, коли і кому слід виконувати; який обсяг ресурсів необхідно використати; хто відповідає за отримання матеріалів та передачу готової продукції. Вони також містять права та обов'язки виконавців, технічні, економічні та соціальні обмеження, а також передбачають систему контролю за виконанням.

Головною економічною метою діяльності комерційної організації є отримання та збільшення прибутку. Водночас важливо забезпечити належні умови праці та достойний рівень заробітної плати для персоналу. Поєднання економічних та соціальних цілей досягається шляхом підвищення ефективності діяльності підприємства, що включає набуття нових знань, інтенсифікацію виробництва та покращення якості праці.

Основні напрямки організації управління господарською діяльністю підприємства можуть бути об'єднані у такі блоки:

- визначення стратегічних цілей розвитку з урахуванням ринкової кон'юнктури та ресурсних можливостей;
- встановлення завдань для реалізації цих цілей;
- укладання договорів, розробка виробничої програми та визначення ліміту витрат;
- інформаційне забезпечення господарської діяльності;
- оперативне управління виробництвом;
- контроль результатів діяльності, оцінка ефективності та корекція завдань на наступний період.

Для ефективної роботи та досягнення визначених цілей ТОВ «Смарт Енерго» необхідно забезпечити належну організацію системи управління підприємством.

Організація управління підприємством полягає у виконанні наступних функцій.

1. Створення ефективної системи управління підприємством.

Для успішного функціонування підприємства необхідно сформувати систему управління, здатну забезпечити стабільну та результативну роботу. Основними завданнями в цьому напрямі є визначення цілей, підбір персоналу та організація його роботи, забезпечення працівників матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами, а також створення комфортних та безпечних умов праці.

Для виконання цих завдань важливо сформувати компетентні органи управління, які зможуть ефективно організовувати виробничі процеси.

2. Удосконалення соціально-економічної системи відповідно до змін зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства є динамічним і постійно змінюється, тому структура організації повинна відповідати новим умовам. Щоб підприємство залишалося конкурентоспроможним, необхідно систематично вдосконалювати внутрішню організаційну систему, виводити складові, які

втратили актуальність, та впроваджувати нові елементи, що відповідають сучасним вимогам діяльності.

3. Удосконалення організаційної структури управління.

Вибір та розвиток організаційної структури управління залежить від низки факторів, серед яких: цілі та завдання розвитку, масштаб бізнесу, сфера діяльності, галузеві особливості, розміщення підрозділів, характер виробництва (масовий, серійний або одиничний), кваліфікація персоналу та рівень автоматизації управлінських процесів.

Оскільки підприємство як соціально-економічна система може переходити в новий якісний стан, змінюються його цілі та завдання, а отже, повинна змінюватися й структура управління. З часом окремі елементи системи втрачають ефективність, тому виникає потреба у їх модернізації та приведенні у відповідність до актуальних потреб підприємства. Таке вдосконалення реалізується через реорганізацію управлінської структури.

Виробничо-збутова та інноваційна діяльність ТОВ «Смарт Енерго» у сфері електромонтажних робіт (43.21)

Виробнича діяльність.

Підприємство організовує та виконує електромонтажні роботи для промислових, комерційних і приватних клієнтів. Крім того, здійснюються ремонтні та сервісні роботи, пов'язані з електричними системами.

Збутова діяльність.

Цей напрям охоплює пошук клієнтів і партнерів, укладання договорів на виконання електромонтажних робіт, а також налагодження взаємодії з постачальниками для забезпечення підприємства необхідними ресурсами.

Інноваційна діяльність.

Компанія може впроваджувати сучасні технології, розробляти нові рішення та методики, спрямовані на підвищення якості та ефективності виконання робіт. Постійне вдосконалення процесів дозволяє покращувати конкурентні позиції підприємства.

Якість та безпека.

Підприємство повинно дотримуватися стандартів якості та безпеки під час виконання електромонтажних робіт. Важливо забезпечити відповідність робіт чинним нормативно-правовим вимогам та галузевим стандартам.

Маркетинг та реклама.

Просування послуг здійснюється через комплекс маркетингових заходів, включаючи рекламу, формування іміджу підприємства та роботу з цільовими клієнтами.

Усі ці напрями діяльності працюють у взаємозв'язку та сприяють розвитку і зміцненню позицій ТОВ «Смарт Енерго» на ринку електромонтажних робіт.

Оптова та роздрібна торгівля побутовими електротоварами

Оптова і роздрібна торгівля є важливим напрямом діяльності компанії та включає низку ключових аспектів.

Асортимент товарів.

Спеціалізовані магазини можуть пропонувати великий вибір побутових електротоварів - від великої побутової техніки (холодильники, пральні машини, телевізори) до електроінструментів, світильників та іншої електроніки.

Якість та сертифікація.

Усі товари повинні відповідати стандартам якості та безпеки. Магазини мають працювати з надійними постачальниками та контролювати наявність сертифікатів відповідності.

Клієнтське обслуговування.

Важливим чинником успіху є надання професійних консультацій щодо технічних характеристик, вибору та використання товарів.

Ціноутворення та знижки.

Спеціалізовані магазини можуть застосовувати гнучкі цінові стратегії, пропонувати акції та знижки як для оптових покупців, так і для постійних клієнтів.

Реклама та маркетинг.

Для привернення уваги покупців важливо використовувати ефективні маркетингові інструменти - як традиційні, так і цифрові.

Інновації.

Через швидкий розвиток технологій необхідно постійно оновлювати асортимент, пропонуючи клієнтам сучасні, інноваційні рішення.

Загалом, успішна оптова та роздрібна торгівля побутовими електротоварами вимагає дбайливого планування, ефективного управління запасами та високого рівня обслуговування клієнтів (рис.2.8).



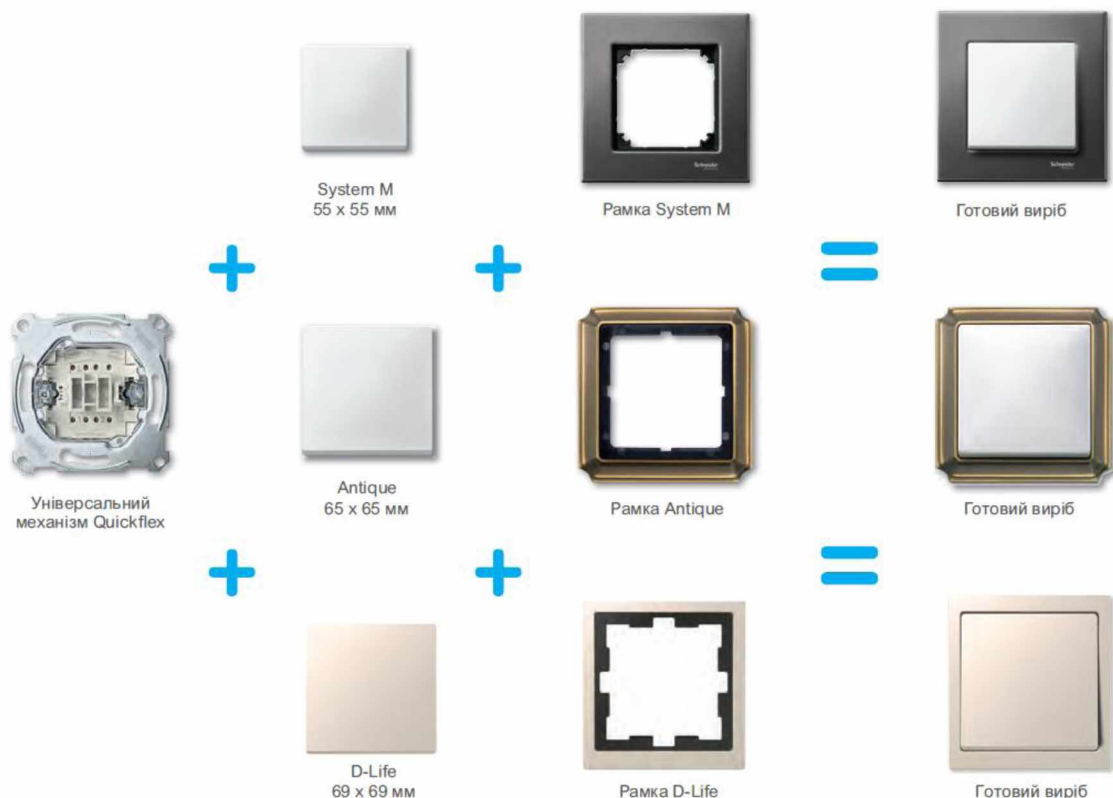
Рис. 2.8. Виставковий стенд

Найбільше виробництво електроустановчих систем Schneider Electric у Європі засновано у Німеччині у 1906 році.

Колекція Merten відрізняється особливою структурою.

Три групи виробів Merten: System M, Antique, D-Life відрізняються параметрами та формою рамок (рис.2.9).

Принцип сумісності механізму з різними за формою, кольором, розміром, призначенням накладками та рамками забезпечує максимальну свободу вибору та допомагає втілити будь-яку фантазію.



Механізм + накладка + рамка = Готовий виріб

Рис.2.9. Три групи виробів Merten: System M, Antique, D-Life

Незалежно від того, що потрібно вашим клієнтам, у серії Unica знайдеться відповідне рішення – від стандартних незалежних функцій комфорту до комплексних систем із можливістю керування зі смартфона.

Завдяки масштабованості та інноваційності серія Unica підходить для створення розумного будинку, використовуючи підключені пристрої Wiser.

Створіть розумний будинок з Wiser

Пристрої Wiser є унікальними електронними механізмами. Комбінації розумних функцій, реалізовані в одному пристрої або об'єднаних в групу ЕУВ, дозволяють створити індивідуальні «сцени», які задовольняють побажанням клієнтів.

Можна легко і просто запрограмувати та керувати пристроями Wiser через інтуїтивно зрозумілу програму Wiser (рис.2.10).

Wiser створює рішення для дому,
які легко масштабувати



Рис.2.10. Керувати пристроями Wiser

Unica System+

Компактні рішення

Розеткові блоки Unica System+ – це сучасне компактне рішення для зручного та швидкого підключення ваших пристроїв та гаджетів до мережі живлення.

Ви можете встановити розетковий блок у стільницю або в попередньо підготовлений отвір діаметром 60 мм.

Блоки добре впишуться в інтер'єр кабінету, офісного робочого місця, навіть кухні (рис.2.11.).

Пропозиція включає:

- Блок із однією розеткою 220 В
- Блок із розеткою на 220 В та зарядним пристроєм USB типу А
- Блок із двома зарядними пристроями USB – типу А та типу С
- Блок із бездротовим зарядним пристроєм стандарту Qi

Тобто інноваційна діяльність виявляється у представленні новинок в магазині від Німецьких виробників.

Інноваційна діяльність ТОВ «Смарт Енерго» проявляється у систематичному впровадженні нових товарних рішень та технологічних продуктів від провідних німецьких виробників на торговельних майданчиках компанії. Представлення таких новинок забезпечує не лише оновлення асортименту, а й демонструє стратегічну орієнтацію підприємства на високі стандарти якості, енергоефективності та технологічності.

Залучення продукції з Німеччини дозволяє компанії пропонувати клієнтам сучасні розеткові блоки, модульні системи, енергетичне обладнання та інші інноваційні рішення, що відповідають європейським нормам безпеки та експлуатації. Це підвищує довіру споживачів до бренду, сприяє формуванню іміджу технологічно прогресивного постачальника та зміцнює конкурентні позиції ТОВ «Смарт Енерго» на ринку енергетичних товарів і комплектуючих.

Упровадження новинок від німецьких виробників також дозволяє підприємству реагувати на сучасні тенденції розвитку енергетичної інфраструктури, задовольняти потреби промислових і побутових споживачів та підтримувати високий рівень інноваційності своєї діяльності.

«Інноваційна діяльність ТОВ «Смарт Енерго» проявляється у впровадженні на ринку нових енергоефективних рішень та обладнання від провідних німецьких виробників, що сприяє підвищенню технологічного рівня компанії, розширенню продуктового портфеля й зміцненню конкурентних позицій підприємства».

2.3. Аналіз діючої системи мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Смарт Енерго»

В умовах активного розвитку економіки кожне підприємство прагне забезпечити стабільність та підвищити результати своєї діяльності. Одним з ключових інструментів формування ефективного трудового потенціалу та підвищення результативності роботи персоналу є дієва система мотивації. Керівництво повинно усвідомлювати, що перед тим, як стимулювати працівників до більшої продуктивності, важливо розуміти значущість базових чинників для персоналу: рівня заробітної плати, стабільності компанії, умов праці, можливості отримання додаткових бонусів, премій та соціальних гарантій.

Під час вибору місця роботи працівник оцінює не лише розмір винагороди, а й наявність додаткових компенсацій, перспектив професійного розвитку, можливість кар'єрного зростання, корпоративну культуру та загальну репутацію підприємства.

Система управління персоналом ТОВ «Смарт Енерго» створена на підставі стратегії розвитку компанії. Метою ефективного управління персоналом є забезпечення оптимальної чисельності працівників, підвищення їх професійного рівня, створення сприятливих умов праці та дотримання законодавчих вимог у сфері трудових відносин [47].

Стратегія управління персоналом передбачає залучення висококваліфікованих спеціалістів, постійне підвищення їх кваліфікації та розвитку професійних навичок, а також створення сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Адміністративні методи включають організаційний вплив на працівників через накази, розпорядження, посадові інструкції та правила внутрішнього розпорядку. Працівники можуть бути притягнуті до дисциплінарної відповідальності, що включає зауваження, догани або навіть звільнення у разі порушень.

Економічні методи включають систему оплати праці, яка складається з основної заробітної плати та додаткових премій за результатами роботи. Проте система матеріальної мотивації поки що частково відповідає цілям компанії і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

Соціально-психологічні методи включають створення сприятливих міжособистісних відносин, гнучку організацію праці, самоорганізацію та командну роботу.

Аналіз показує, що основну масу персоналу складають працівники віком 41-55 років, які мають достатній досвід роботи та професійні навички. Молодь віком 18-40 років становить 40 %, а старші працівники – 13 %.

Аналіз основних показників управління персоналом свідчить про стабільність кадрів та незначну плинність.

Аналіз системи мотивації показав, що основним фактором для працівників є заробітна плата та офіційне працевлаштування. При цьому матеріальні стимули не завжди враховують індивідуальний внесок кожного співробітника.

Нематеріальні методи стимулювання включають:

- Гнучкий графік роботи;
- Публічну похвалу кращих працівників;
- Плани кар'єрного зростання;
- Бонусні програми та корпоративні свята;
- Поліпшення умов праці та можливість додаткового заробітку [47].

Отже, роль мотивації персоналу є ключовою для ефективної діяльності ТОВ «Смарт Енерго». Для підвищення ефективності доцільно розвивати як матеріальну, так і нематеріальну систему стимулювання працівників.

Таблиця 2.4

Аналіз категорії працівників ТОВ «Смарт Енерго»

Категорія працівників	Кількість	% від спискової чисельності
Всього	150	100
Віком 18-40	60	40
Віком 41-55	70	47
Віком 56-65	20	13
Дипломовані фахівці	20	13
Базова вища освіта	60	40
Середня освіта	70	47

Джерело: досліджено автором

Таблиця 2.5

Основні показники управління персоналом ТОВ «Смарт Енерго»

Показник	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність	145	148	150
Прийом працівників	15	18	20
Звільнення працівників	10	12	11
Коефіцієнт плинності, %	17,2	16,2	15,3
Коефіцієнт сталості кадрів, %	82,8	83,8	84,7

Джерело: досліджено автором

З метою визначення ключових мотивуючих чинників серед персоналу ТОВ «Смарт Енерго» було проведене анкетне опитування. Працівникам запропонували оцінити фактори, які вплинули на їхній вибір роботи саме в цій компанії. Результати дослідження подані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка факторів, які вплинули на вибір місця роботи в ТОВ «Смарт Енерго»

Назва фактору	Кількість балів	% від загальної кількості
Інтерес до роботи за фахом саме в цій компанії	7	18
Відомість компанії	6	15
Розмір оплати праці	11	28
Наявність соціальних гарантій	5	13
Офіційне працевлаштування	8	21
Близькість до місця проживання	2	5
Всього	39	100

Джерело: досліджено автором

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що провідним мотивуючим фактором при виборі роботи в ТОВ «Смарт Енерго» є розмір

оплати праці, який отримав найбільшу частку оцінок – 28 %. На другому місці – офіційне працевлаштування (21 %), що свідчить про важливість стабільності та соціального захисту. Для 18 % працівників визначальним було бажання працювати за фахом саме в цій компанії.

Отже, серед основних орієнтирів персоналу домінують матеріальні стимули та гарантії, що визначає подальшу необхідність удосконалення системи мотивації на підприємстві. Ефективна мотиваційна політика повинна сприяти підвищенню продуктивності, розвитку творчого потенціалу, ініціативності та залученості працівників, що у підсумку забезпечить зростання ефективності діяльності ТОВ «Смарт Енерго» в цілому.

У ТОВ «Смарт Енерго» система мотивації персоналу представлена як у матеріальному, так і в нематеріальному форматах.

Економічна складова мотивації на підприємстві включає заробітну плату, розмір і виплата якої регулюються чинним законодавством України та умовами трудового договору. Додатковим стимулом є преміювання за досягнення встановлених показників: підвищення обсягів реалізації, якості виконання функціональних обов'язків, дотримання стандартів клієнтського сервісу та дисципліни. Якщо заплановані показники не виконуються, премія за результатами місяця не нараховується всьому колективу відповідного підрозділу. Рішення щодо розміру премії ухвалюється керівництвом на основі аналізу результативності кожного відділу.

Працівники, які демонструють високі виробничі досягнення, можуть бути представлені до заохочення у вигляді подяк, грамот, подарункових наборів або внутрішніх відзнак компанії. Найчастіше такі форми мотивації застосовуються за підсумками річної роботи. Це підсилює прагнення персоналу до досягнень та формує позитивний змагальний дух у колективі, за умови справедливого та прозорого підходу.

Разом із тим у системі мотивації ТОВ «Смарт Енерго» існують певні недоліки. На підприємстві відсутній чіткий механізм оцінки особистого внеску працівника - преміювання здебільшого залежить від колективного результату

підрозділу, і тому індивідуальні зусилля можуть залишатися непоміченими. Це знижує рівень особистої відповідальності та внутрішньої мотивації.

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої інфляції працівники нерідко висловлюють невдоволення рівнем заробітної плати. Вона частково втрачає мотивуючу функцію, оскільки реальна купівельна спроможність доходу знижується. Це може негативно впливати на якість виконання їхніх обов'язків та загальний рівень залученості.

Використання виключно матеріальних методів стимулювання призводить до збільшення витрат на персонал, однак не забезпечує досягнення бажаних результатів, адже потреби працівників виходять за межі фінансових винагород. Саме тому важливою частиною мотиваційної політики підприємства стає нематеріальне стимулювання.

ТОВ «Смарт Енерго» застосовує такі форми нематеріальної мотивації:

- * гнучкий графік роботи для певних категорій персоналу;
- * індивідуальна та публічна похвала працівників, що показують високі результати;
- * можливість професійного зростання, участі у внутрішніх тренінгах і програмах розвитку;
- * бонусні програми для працівників — наприклад, внутрішні знижки на послуги або партнерські програми;
- * корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу;
- * покращення організаційно-технічних умов праці;
- * можливість участі у додаткових проєктах із доплатою або можливістю кар'єрного просування.

Отже, мотивація персоналу відіграє ключову роль у діяльності ТОВ «Смарт Енерго», оскільки ефективна система стимулювання забезпечує стабільний розвиток компанії та підвищення результатів її роботи. Для збереження конкурентоспроможності підприємству необхідно не лише вдосконалювати матеріальне заохочення, а й активно розвивати нематеріальну мотивацію, що сприятиме задоволенню потреб працівників, формуванню

здорового морально-психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було здійснено всебічний аналіз системи управління персоналом та мотивації працівників ТОВ «Смарт Енерго». Встановлено, що кадрова політика підприємства формується відповідно до стратегічних цілей компанії та спрямована на забезпечення стабільного функціонування, підвищення професійного рівня персоналу та створення сприятливих умов праці.

Проведений аналіз показав, що структура персоналу є збалансованою за віковими та освітніми характеристиками, що створює можливості для ефективного поєднання досвіду старших працівників і активності молоді. Показники руху кадрів свідчать про відносну стабільність трудового колективу та помірний рівень плинності, що є позитивним чинником для підприємства.

Система мотивації ТОВ «Смарт Енерго» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Основними чинниками, які впливають на задоволеність працівників, залишаються рівень заробітної плати, офіційне працевлаштування та можливості професійного зростання. Разом із тим виявлено, що на підприємстві недостатньо враховується індивідуальний внесок окремих працівників, що знижує ефективність матеріального заохочення.

Позитивним є застосування нематеріальних методів мотивації: публічної оцінки успіхів співробітників, гнучкого графіка, корпоративних заходів, покращення умов праці. Однак існує потреба в удосконаленні системи оцінювання результативності працівників, впровадженні індивідуальних преміальних схем та розвитку кар'єрних траєкторій.

Отже, мотиваційна система ТОВ «Смарт Енерго» загалом забезпечує належний рівень стимулювання персоналу, проте потребує подальшого вдосконалення. Оптимізація механізмів матеріального та нематеріального заохочення сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури і, відповідно, зростанню конкурентоспроможності

підприємства.

«Інноваційна діяльність ТОВ «Смарт Енерго» проявляється у впровадженні на ринку нових енергоефективних рішень та обладнання від провідних німецьких виробників, що сприяє підвищенню технологічного рівня компанії, розширенню продуктового портфеля й зміцненню конкурентних позицій підприємства».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СМАРТ ЕНЕРГО»

3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах ринкових трансформацій

В умовах економічної нестабільності та ринкових трансформацій багато підприємств, зокрема ТОВ «Смарт Енерго», опиняються під тиском фінансових та організаційних викликів. Для подолання наслідків таких змін особливо важливим стає людський фактор, адже завдяки мотивованому та компетентному персоналу підприємство може адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та уникнути серйозних збитків.

Антикризове управління персоналом передбачає постійний процес прогнозування, попередження та подолання кризових явищ через використання різноманітних методів впливу на працівників, інструментів стимулювання та мотивації [5]. Стратегія управління персоналом у таких умовах повинна бути спрямована на забезпечення стабільності та виживання компанії, з одночасним збереженням та розвитком кадрового потенціалу. Важливо забезпечити соціальний захист персоналу, підтримати його залученість та продуктивність.

Для цього керівництво ТОВ «Смарт Енерго» повинно проводити активну кадрову політику, надавати більше повноважень відділу персоналу для:

- * оперативного збору та аналізу даних про стан кадрів;
- * розробки антикризових програм мотивації та стимулювання персоналу;
- * запровадження механізмів впливу на робочий процес у разі зміни внутрішніх чи зовнішніх умов;
- * проведення регулярного моніторингу ефективності програм та коригування їх відповідно до поточної ситуації.

Такий підхід дозволяє своєчасно діагностувати потенційні проблеми у сфері управління персоналом, оперативно реагувати на кризові ситуації та зберігати стабільність роботи підприємства, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Смарт Енерго» на ринку.

Для реалізації антикризового управління персоналом у компанії доцільно визначити чіткі етапи впровадження відповідних заходів (рис. 3.1).

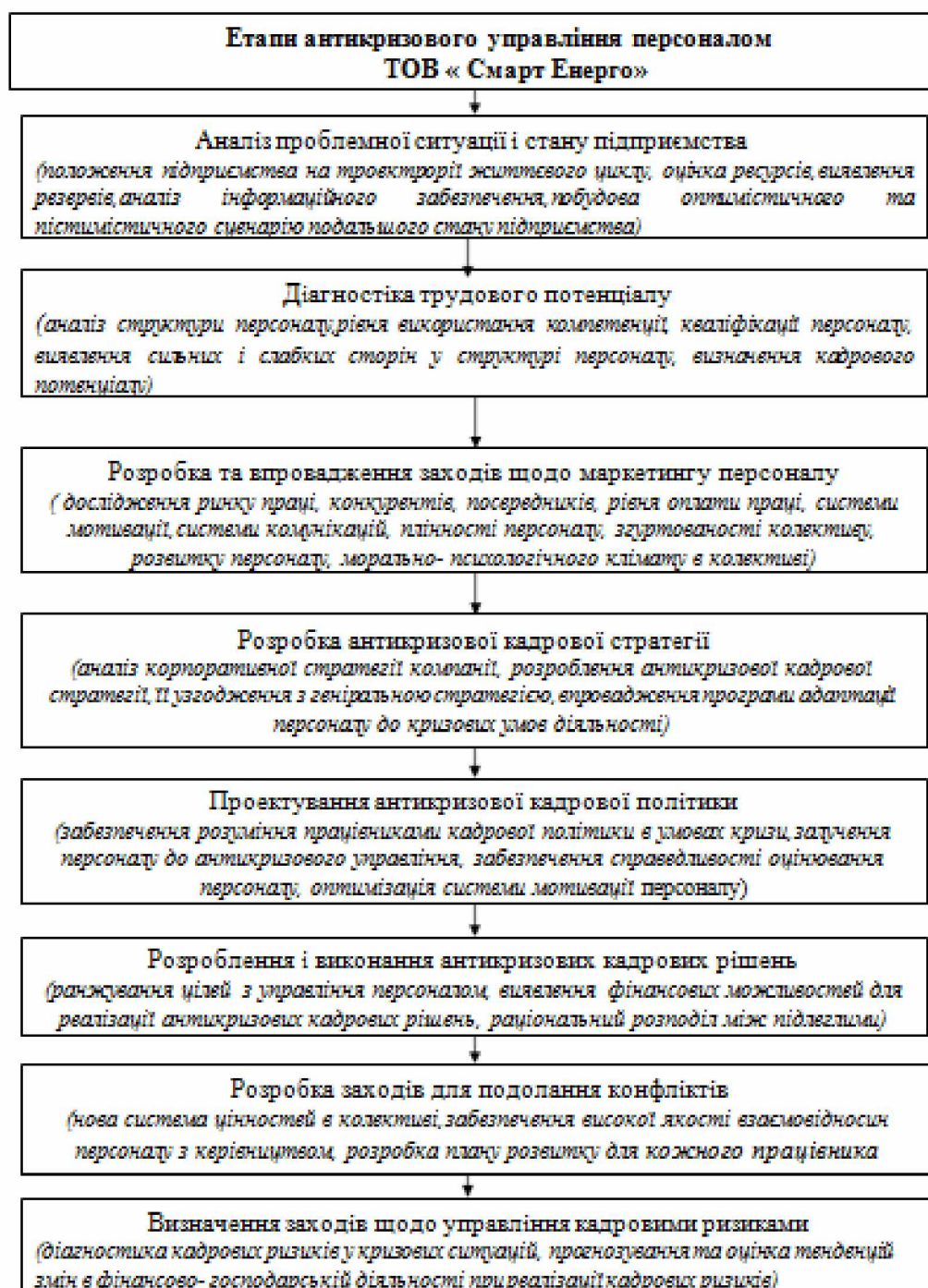


Рис.3.1 Етапи антикризового управління ТОВ «Смарт Енерго»

Джерело:[4]

В умовах економічної нестабільності для ефективного функціонування підприємства виникає необхідність оптимізації витрат, зокрема шляхом

раціонального використання ресурсів, спрямованих на персонал. В Україні, як і в багатьох інших країнах, витрати на персонал часто стають першою статтею, яку переглядають під час економічних труднощів.

Ключовим елементом оптимізації структури персоналу та ефективного управління ним стає визначення реальної потреби у кадрах, що дозволяє забезпечити баланс між кількістю працівників, їх компетенціями та потребами підприємства.

В умовах нестабільної економічної ситуації, зростання інфляції, збільшення розміру мінімальної заробітної плати та зниження купівельної спроможності населення, ТОВ «Смарт Енерго» було змушене прийняти рішення щодо оптимізації витрат на персонал для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

В умовах економічної нестабільності для ефективного функціонування ТОВ «Смарт Енерго» виникає необхідність оптимізації витрат, зокрема шляхом раціонального управління витратами на персонал. В Україні саме витрати на персонал зазвичай переглядаються першочергово під час кризових явищ.

Ключовим моментом оптимізації структури персоналу та ефективного управління ним є визначення реальної потреби в кадрах, що забезпечує баланс між кількістю працівників, їх компетенціями та потребами підприємства.

У ТОВ «Смарт Енерго» фактичні витрати на персонал складають (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Структура витрат на персонал ТОВ «Смарт Енерго»

Група витрат	Структура	% від загальної суми витрат
Витрати на оплату праці	Виплата основної та додаткової заробітної плати, премій та доплат	52 %
Нарахування на зарплату	Єдиний соціальний внесок (22 %)	22 %
Витрати на заходи з охорони праці	Придбання спецодягу та засобів індивідуального захисту	15 %
Витрати на перевезення	Оплата перевезень працівників до місця роботи	11 %
Всього		100 %

Джерело: досліджено автором

Основну частку витрат складає оплата праці – 52 %, а нарахування на фонд заробітної плати становлять 22 %.

Одним із способів скорочення витрат є оптимізація чисельності персоналу. У ТОВ «Смарт Енерго» оптимізаційні заходи передбачають проведення організаційно-кадрового аудиту, який включає:

1. Оцінку ефективності системи управління персоналом та відповідності сучасним вимогам.

2. Виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи для оцінки кадрового потенціалу.

3. Аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу.

4. Прогнозування чисельності персоналу.

5. Розрахунок оптимальної чисельності працівників з урахуванням фінансового стану та обсягу діяльності.

6. Виявлення неефективних посад та можливостей суміщення обов'язків.

7. Нормування чисельності персоналу для підвищення якості трудового потенціалу [45].

Для оптимізації чисельності пропонується застосувати м'який метод скорочення персоналу:

Природне вибуття працівників (не приймати на вакантні посади нових співробітників).

Переведення працівників на вакантні посади в інших структурних підрозділах.

Для працівників пенсійного віку передбачити вихідну допомогу в розмірі двох окладів та бонусну програму 5 % на внутрішні послуги підприємства.

На прикладі одного структурного підрозділу (офіс продажу ТОВ «Смарт Енерго») із загальним штатом 20 осіб було визначено «кадрове ядро» - один працівник із найвищою продуктивністю та потенціалом, та «кадрову периферію» - 19 осіб, які можуть підлягати оптимізації.

Пропоновані заходи для збереження продуктивності після скорочення:

1. Зміна графіку роботи, який враховує потреби працівників і компанії.

2. Суміщення обов'язків працівників у разі зниження навантаження.

3. Встановлення доплат за виконання додаткових функцій.

4. Впровадження технологій автоматизації частини рутинних процесів.

Таблиця 3.2.

Розрахунок економічного ефекту

Показник	До оптимізації, грн	Після оптимізації, грн	Економічний ефект, грн
Місячний фонд оплати праці з нарахуваннями	264 000	198 000	66 000
Річний фонд оплати праці з нарахуваннями	3 168 000	2 376 000	792 000

Джерело: розраховано автором

Оптимізація чисельності персоналу дозволяє досягти економічного ефекту 66 000 грн на місяць та 792 000 грн на рік.

3.2. Розроблення стратегії підвищення мотивації працівників ТОВ «Смарт Енерго»

1. Аналіз поточної ситуації:

Вивчення задоволеності працівників умовами праці, зарплатою, можливостями розвитку.

Оцінка ефективності існуючої системи мотивації та причин плинності кадрів.

2. Визначення цілей та завдань:

Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів.

Визначення ключових показників ефективності (KPI).

3. Розробка комплексу заходів:

Матеріальна мотивація: конкурентоспроможна зарплата, премії, бонуси, додаткові пільги.

Нематеріальна мотивація: комфортні умови праці, корпоративні заходи, професійний розвиток, визнання досягнень.

Організаційні заходи: система оцінки результатів роботи, зворотний зв'язок, умови кар'єрного зростання.

4. Впровадження та моніторинг:

Поступове впровадження заходів, регулярний моніторинг ефективності, коригування стратегії.

Особливості мотивації у сфері торгівлі та продажів:

- Робота пов'язана з високим стресом та емоційним навантаженням.
- Кар'єрне зростання є важливим стимулом.
- Необхідно враховувати індивідуальні потреби кожного працівника.
- Додаткові рекомендації:
- Залучення працівників до розробки стратегії.
- Створення атмосфери взаємоповаги та довіри.
- Регулярні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації.
- Використання сучасних технологій для автоматизації рутинних процесів.

Ризики для підприємства ТОВ «Смарт Енерго»

Для підприємства ТОВ "Смарт Енерго", яке займається електромонтажними роботами у сфері 43.21, можуть існувати різноманітні ризики, які можуть вплинути на його діяльність. Ось деякі з них:

Безпека праці:

Ризик нещасних випадків на виробництві через неправильне виконання робіт, недостатню підготовку персоналу або несправність обладнання.

Технічні проблеми:

Ризик виникнення технічних проблем або відмов обладнання під час виконання робіт, що може призвести до затримок термінів та збитків.

Неправильна оцінка ризиків:

Ризик неправильної оцінки ризиків на початку проекту, що може призвести до недооцінки обсягів робіт, витрат чи часу, або навпаки, до їх переоцінки.

Конкуренція:

Ризик конкуренції з боку інших підприємств у сфері електромонтажних робіт, що може вплинути на цінову політику, обсяги замовлень та прибутковість.

Зміни в законодавстві:

Ризик змін у вимогах законодавства щодо будівельних норм та стандартів, які можуть вимагати додаткових витрат на оновлення обладнання або навчання персоналу.

Фінансові ризики:

Ризик затримок у сплаті за виконані роботи або невивлати за них, а також можливість несподіваних фінансових витрат або збитків.

Погодження з клієнтами:

Ризик непорозумінь або конфліктів з клієнтами щодо обсягів, термінів та якості виконання робіт.

Для ефективного управління цими ризиками важливо мати чітку стратегію та план дій, які включають в себе моніторинг, аналіз та вжиття заходів для їх запобігання або зменшення впливу на бізнес.

Аналіз цих показників допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ "Смарт Енерго", визначити потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 3.3

Аналіз показників діяльності ТОВ "Смарт-Енерго"

Стаття	2022 рік, тис.грн.	2023 рік, тис.грн.	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 248,4	7 570,8	3322,40	78,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 770	6 820,1	3050,10	80,90
Фінансовий результат до оподаткування	301,4	422,9	121,50	40,31
Податок на прибуток	54,2	76,1	21,90	40,41
Чистий прибуток (збиток)	247,2	346,8	99,60	40,29

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 3.3 бачимо зростання за всіма показниками (додатне значення), проте темп приросту становить не більше 100 відсотків.

Ризики для ТОВ «Смарт Енерго»

1. Ринкові ризики

Коливання попиту на енергетичне обладнання, електротехнічні товари та інноваційні системи.

Посилення конкуренції з боку інших постачальників імпортої енергоефективної продукції.

Зміни трендів у технологіях та швидке моральне старіння товарів.

2. Фінансові ризики

Зростання вартості імпортої продукції через коливання валютного курсу.

Подорожчання логістики й митного оформлення, що впливає на кінцеву ціну товарів.

Неплатоспроможність окремих клієнтів або затримки платежів.

3. Логістичні та операційні ризики

Порушення поставок від іноземних партнерів, зокрема німецьких виробників.

Затримки транспортування та перебої зі зберіганням товару.

Дефіцит складських площ або неефективна організація товарних запасів.

4. Технологічні та інноваційні ризики

Швидке оновлення технологій, що потребує регулярного оновлення асортименту.

Ризик невідповідності продукції очікуванням споживачів щодо функціоналу чи якості.

Потреба у спеціалізованих знаннях персоналу для роботи з інноваційним обладнанням.

3.3. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Смарт Енерго» як засіб утримання та збереження кадрового потенціалу підприємства

Мотивація персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників та створення сприятливих умов для підвищення ефективності їхньої праці [41].

Кожен ефективний керівник повинен мотивувати співробітників працювати краще, підтримувати їхню зацікавленість у роботі та забезпечувати відчуття задоволення від отриманих результатів. Проте на багатьох підприємствах часто спостерігається невміле застосування системи мотивації, що призводить до високої плинності кадрів і низької результативності діяльності.

Якби не були сучасні технології та сприятливі умови, без мотивованого персоналу неможливо досягти високих показників роботи компанії. Тому керівництво ТОВ «Смарт Енерго» повинно приділяти значну увагу системі мотивації, враховувати менталітет працівників, потреби та інтереси колективу, застосовувати індивідуальний підхід та дотримуватися принципів справедливості.

У більшості вітчизняних компаній система мотивації спирається на матеріальні стимули. В умовах сучасної економічної ситуації в Україні працівники перш за все орієнтуються на рівень заробітної плати.

Аналіз ринку праці у сфері діяльності ТОВ «Смарт Енерго» показує, що рівень заробітної плати на підприємстві є конкурентоспроможним, проте для зниження плинності кадрів та підвищення зацікавленості у роботі пропонується підвищити заробітну плату на 5 %.

Запропоноване підвищення передбачається здійснити через:

- * збільшення доплат за виконання додаткових обов'язків,
- * щомісячні премії за досягнення ефективних показників у роботі [12].

Підвищення зарплати планується здійснити за рахунок оптимізації чисельності персоналу та зростання продуктивності праці.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності підвищення заробітної плати на 5 %:

Показник	2023	2024 (після підвищення)	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Відносне, %	231750	246814	+15064	+6,5
Середньомісячна зарплата, тис.грн	10,2	10,7	+0,5	+5
Витрати на оплату праці після заходу, тис.грн	2670	2943	+273	+11

Джерело: розраховано автором

Розрахунок:

$$10,2 \text{ тис. грн} \times 1,05 \times 238 \text{ чол.} = 2670 \text{ тис. грн}$$

$$10,7 \text{ тис. грн} \times 1,05 \times 250 \text{ чол.} = 2943 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Прогнозоване зростання чистого доходу: } 231750 \times 1,065 = 246814 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Чистий економічний ефект: } 246814 - 231750 - 273 = 14791 \text{ тис. грн}$$

Отже, підвищення заробітної плати на 5 % дає чистий економічний ефект у 14791 тис. грн на рік, що підтверджує доцільність його впровадження в ТОВ «Смарт Енерго».

Нематеріальна мотивація:

Матеріальні стимули є ефективними короткостроково, проте для довгострокового підвищення продуктивності важливі нематеріальні методи. Пропонується впровадити наступні заходи:

1. Гнучкий графік роботи для різних категорій персоналу.
2. Бонусна програма та система знижок для працівників при купівлі послуг/товарів компанії.
3. Поліпшення умов праці: постановка конкретних цілей, розширення трудових функцій, застосування гнучких графіків виконання завдань.
4. Підвищення робочої культури: підтримка чистоти та порядку на робочих місцях, встановлення доплат у розмірі 2 % до зарплати за дотримання стандартів.
5. Персональна публічна похвала за досягнення успіхів.
6. Можливість додаткового заробітку через участь у проєктах та ініціативах компанії.
7. Розвиток впевненості працівників у справедливій оцінці їхніх заслуг.

Отже, ефективна система мотивації ТОВ «Смарт Енерго» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, зменшувати плинність кадрів та формувати лояльний колектив, який сприяє конкурентоспроможності підприємства.

Висновок до розділу 3

У Розділі 3 було досліджено шляхи вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Смарт Енерго» як засобу підвищення ефективності роботи підприємства та збереження кадрового потенціалу. Проведений аналіз показав, що ключовим мотивуючим чинником для працівників є матеріальна винагорода, зокрема розмір заробітної плати та премій, а також офіційне працевлаштування, що забезпечує стабільність та соціальний захист персоналу.

Разом із цим, дослідження продемонструвало необхідність впровадження нематеріальних методів стимулювання, таких як гнучкий графік роботи, публічна похвала, кар'єрне зростання, корпоративні заходи та можливість додаткового заробітку. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити залученість співробітників, розвиток їх професійних компетенцій та сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Розроблені пропозиції щодо підвищення заробітної плати, оптимізації чисельності персоналу та впровадження нематеріальної мотивації дозволяють не лише підвищити продуктивність праці, а й знизити плинність кадрів, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності. Реалізація цих заходів створює умови для збереження та розвитку кадрового потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку та стабільного зростання результативності діяльності ТОВ «Смарт Енерго».

Таким чином, системне вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу є ефективним інструментом управління трудовим потенціалом і забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

Висновок

Метою дослідження було обґрунтування та розробка стратегії підвищення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Смарт Енерго», як одного із суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, із врахуванням сучасних ринкових умов, економічної нестабільності та потреб розвитку трудового потенціалу компанії.

У першому розділі роботи було теоретично обґрунтовано сутність, цілі та принципи управління мотивацією персоналу, розглянуто основні теоретичні підходи до формування систем стимулювання працівників у сучасних умовах господарювання та проаналізовано досвід зарубіжних компаній у сфері мотивації персоналу торговельних підприємств. Дослідження показало, що ефективна система мотивації має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні засоби впливу на працівників. Матеріальні методи забезпечують короткострокове підвищення продуктивності праці, тоді як нематеріальні механізми – стимулюють довгострокову зацікавленість у результатах діяльності, розвиток професійних компетенцій та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діючої системи мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Смарт Енерго». Було охарактеризовано діяльність підприємства, структуру управління персоналом та наявні методи матеріального і нематеріального стимулювання. Встановлено, що існуюча система частково відповідає сучасним вимогам, однак спостерігається недостатній рівень залученості співробітників у процес мотивації та обмежене використання нематеріальних стимулів. Аналіз показав потребу у підвищенні рівня заробітної плати, оптимізації чисельності персоналу та розширенні можливостей для кар'єрного розвитку, що дозволить не лише підвищити продуктивність, а й знизити плинність кадрів.

Третій розділ роботи присвячено розробці шляхів удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, розробленню конкретної стратегії підвищення мотивації працівників та оцінці очікуваних результатів її

впровадження. Запропоновано комплекс заходів матеріального та нематеріального стимулювання, включаючи підвищення заробітної плати на 5 %, оптимізацію чисельності персоналу шляхом м'яких методів скорочення, введення бонусних програм, гнучкого графіку роботи, системи публічного визнання досягнень, розвитку професійних компетенцій та покращення умов праці. Проведені економічні розрахунки показали, що впровадження таких заходів призведе до підвищення середньорічного доходу та чистого економічного ефекту, а також сприятиме формуванню лояльності персоналу та позитивного іміджу підприємства.

У результаті комплексного дослідження встановлено, що впровадження удосконаленої стратегії мотивації та стимулювання на ТОВ «Смарт Енерго» забезпечить:

- підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства;
- зниження рівня плинності кадрів та збереження ключових співробітників;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку торговельних послуг;
- можливість адаптації до змін економічного середовища та кризових явищ.

Отже, розроблена стратегія мотивації та стимулювання персоналу є ефективним інструментом управління трудовим потенціалом у сфері торгівлі. Її впровадження дозволяє забезпечити організаційний розвиток підприємства, реалізацію потенційних можливостей колективу та стабільний розвиток бізнесу в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. YOU CONTROL TOB «Смарт Енерго». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40895155/.
2. Азарова А. О. Економіка підприємства. Практикум: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 215 с.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудової діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Іноваційна економіка-2015.-№1. URL: http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf.
4. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві// URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/43.pdf>.
5. Співак В.В. Оптимізація персоналу як напрям підвищення ефективності кадрового менеджменту промислових підприємств/ Вісник Хмельницького національного університету 2013, №5, Т. 1 // URL: <http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1199/1/SPIVAK.pdf>.
6. Данелко В.К. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. Вісник ЖДТУ.-2013,- №2 // URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/31277%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-79682-1-10-20150407.pdf>.
7. Стефінін В.В., Мосейчук Д.В. Управління стратегією мотивації та стимулювання персоналу в торгівлі як інструмент забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем на основі відкритих дослідницьких даних// I Міжнародна науково-практична конференція «Планування та забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем», December 18, 2025 Poznan, Poland.
8. Голубка О.Я., Дідович Ю.О. Аналіз методів управління персоналом. //

9. Буруян Х. Г. досконалення управління ефективністю торговельної діяльності суб'єкта підприємництва. (2025).

10. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

11. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом Вчені записки Університету «КРОК» -2019.

12. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. // Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15.

13. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка №4-2012. // URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.

14. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-

15. Економіка підприємства: навчальний практикум: навч. посіб. Ірпінь: Вид-во Нац. ун-ту ДПС України, 2016. 337 с. економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>.

16. К.О.Пух Закордонний досвід управління персоналом та його застосування на українських підприємствах /управління розвитком-2013,- №13 // URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20.>

17. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія

18. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Фалько К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.

2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>.

19. Карінцева О. І., Харченко М. О., Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>.

20. Коваленко О.В., Гоголенко А.В. Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств // URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenko.htm.

21. Кодекс Законів про працю в Україні / URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KD0001>.

22. Курінний В.О. Управління персоналом в умовах кризи // URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_kurinnij.htm.

23. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві // URL: <http://repository.hneu.edu.ua>.

24. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>.

25. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>.

26. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов’єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання

27. Мельник О.Ю., Саркісін Л.Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства // URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858/4888>.

28. Мельник Л., Карінцева О., Кубатко О., Дерев’янка Ю., Маценко О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм

регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

29. Мельник Л., Ковальов Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

30. Диденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін // Вісник Хмельницького національного університету, 2010., – №6 Т.2 // URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_2/151-154.pdf.

31. Диденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах / Н.В.Діденко, Н.В. Плотнікова // Зовнішня торгівля:економіка, фінанси, право, 2012, – №2, – с.44-51 // URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.

32. Наказ Державного комітету статистики України № 286 від 28.09.2005р. «Про затвердження Інструкції статистики кількості працівників».

33. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/40895155>.

34. Основи підприємництва : навчальний посібник / О. І. Ємець. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2012. – 147 с.

35. Офіційний сайт ТОВ «Сумська продовольча компанія» // URL: <http://spk.sumy.ua/>.

36. Стрельбецький П.А., Рарок О.В., Рарок Л.А. Управління персоналом // URL: <https://elar.kpnu.edu.ua>.

37. Підприємницька освіта як ключ до успіху: Серія дидактичних матеріалів по підприємницькій освіті у вищих навчальних закладах освіти України // О. В. Ткач, Г.В. Михайлів, М. Д. Романюк, С. М. Мацола, М. М. Мацола [Текст] .- Івано-Франківськ: Плай., 2016. – 480 с.

38. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> дата звернення 01.03.2022 р.).

39. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1. – Том 2 // URL:

<https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/33.pdf>

40. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві // URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20%D0%9C%D1>.

41. Гребінська С.І. Розробка системи мотивацій та системи оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду // URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/091-094.pdf.

42. Сафронська І.М., Белай Г.С. Методичні підходи до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 17. С. 65–67.

43. Плотніков О. М., Шерстюк Р. П. (2025). Стимулювання персоналу для забезпечення впровадження інструментарію цифровізації в ключові бізнес-процеси підприємства. // Успіхи і досягнення у науці, (8 (18) 2025), 655-672.

44. Соколов А.В. Формування системи мотивації персоналу компанії // URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/102.pdf.

45. Стец І.І., Стец І.В. Проблема управління персоналом в умовах кризи. Українська наука: мінуле, сучасне майбутнє Випуск.14 // URL:

46. Кармазіна Т.Р., Захорова О.В. Специфіка управління персоналом у малому бізнесі. // Економіка праці, соціальна економіка і політика, 2017. Вип. 31 ст. 126-132. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6892/1/15.pdf>.

47. ТОВ «Смарт Енерго». URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/40895155/>.

48. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин // URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/561278.pdf>.

49. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с. // URL: <http://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20122%D0%9B..pdf>.

50. Шостак Л.В. Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом Приазовський економічний вісник // URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf.

51. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова, А. С. (2023). Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами.

52. Усова М.О. Операційні діджитал-ризики підприємств роздрібної торгівлі. About modern problems in science and ways to solve them: матеріали XII Міжнар. наук. конф., 06-08 грудня 2021 р. Грац, Австрія. С. 134-137.

53. The PPRR risk management model. URL: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/riskmanagement/pprr-model> 139. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=45955.

Додатки

Додаток А

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Основні засоби	1010	2,8	71,4
первісна вартість	1011	31,2	103,7
знос	1012	28,4	32,3
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	2,8	71,4

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	719,6	818,6
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0	23,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	28,1	56,8
Інші оборотні активи	1190	4,5	58,1
Усього	1195	752,2	956,6
Фінансово-майновий стан	1300	755	1 028

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Капітал	1400	40	40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	263,6	609,7
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	303,6	649,7

Довгострокові зобов'язання і	Код	На початок року,	На кінець року,
------------------------------	-----	------------------	-----------------

забезпечення	тис.грн.	тис.грн.
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595 0	-

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	13,9	16,9
розрахунками з бюджетом	1620	47,6	85,5
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	389,9	275,9
Усього	1695	451,4	378,3
Фінансово-майновий стан	1900	755	1 028

Фінансові результати мікропідприємства за 2023 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 570,8	4 248,4
Інші доходи	2160	-	0
Разом доходи	2280	7 570,8	4 248,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 820,1	3 770
Інші витрати	2165	327,8	177
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	7 147,9	3 947
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	422,9	301,4
Податок на прибуток	2300	76,1	54,2
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток	2350	346,8	247,2

ДЖЕРЕЛО

[HTTPS://CLARITY-PROJECT.INFO/EDR/40895155/FINANCES?CURRENT_YEAR=2020](https://clarity-project.info/edr/40895155/finances?current_year=2020)