

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Вікторія КОВАЛЬОВА

Здобувач, гр. ЕД-61

Володимир КАРНАЧ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 Підприємство та торгівля

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. Болотна
підпис ініціали, прізвище
“08” грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

_____ Карнач Володимир Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємництва

керівник роботи Ковальова В. І., доцент ЗВО, к.е.н.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи 08.12.25.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретичні основи управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємництва; 2. Аналіз економічної діяльності та системи мотивації персоналу на ПП «ЛЕССІ»
3. Рекомендації щодо вдосконалення управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємництва – ПП «ЛЕССІ».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1.Теоретичний розділ	Вересень 2025
2	2. Аналітико-дослідний розділ	Жовтень 2025
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	Листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	Листопад 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	Листопад 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	Грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025

5. Дата видачі завдання 08.10.2025 р.

Студент

підпис

В. В. Карнач

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

В. І. Ковальова

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 84 с., 12 рис., 20 табл., 63 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5–7): управління, система, мотивація, торговельне підприємництво, персонал, адаптація, цифровізація.

Об’єкт дослідження – управління системою мотивації персоналу суб’єкта торговельного підприємництва.

Мета роботи – обґрунтування механізму управління системою мотивації персоналу суб’єкта торговельного підприємництва в Україні з урахуванням сучасних ринкових, соціальних та технологічних викликів.

Методи дослідження – теоретичний аналіз і систематизація наукових джерел (розділ 1); кількісні вимірювання, структуризація кадрових даних, опитування персоналу (розділ 2); методи узагальнення, моделювання та економічної оцінки ефективності (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання, пов’язані з теоретичними основами мотивації персоналу в торговельному підприємстві, особливостями впливу мотиваційних механізмів на результати діяльності підприємства та практичними аспектами вдосконалення системи стимулювання працівників. Проаналізовано фінансово-економічний стан ПП «Лесі», оцінено ефективність діючих методів мотивації. Запропоновані рекомендації спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та формування довгострокових конкурентних переваг компанії.

Прогнозні припущення щодо розвитку об’єкта дослідження – підвищення ефективності системи мотивації персоналу ПП «Лесі» за рахунок впровадження стратегічних і оперативних заходів, адаптації працівників до умов воєнного часу, а також розвитку торговельного підприємництва в Україні.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	9
1.1. Теоретичні основи мотивації персоналу торговельного підприємства.	9
1.2. Порівняльний аналіз типології, класифікацій, принципів, методів і факторів мотивації персоналу торговельного підприємства.....	15
1.3. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу торговельного підприємства	22
Висновок до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ЛЕССІ»	30
2.1. Характеристика фінансово-економічної діяльності ПП «ЛЕССІ»	30
2.2. Аналіз якісного складу та програми розвитку персоналу	37
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналом ПП «Лессі»	44
Висновок до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – ПП «ЛЕССІ»	53
3.1. Виявлення ключових проблем у системі мотивації персоналу ПП «Лессі»	53
3.2. Стратегічні та оперативні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Лессі»	56
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Лессі»	72
Висновок до розділу 3	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що у торговельному підприємстві персонал є ключовим фактором формування конкурентних переваг. Рівень зацікавленості працівників у результатах праці безпосередньо впливає на якість обслуговування, швидкість виконання операцій, ефективність взаємодії з клієнтами та загальну продуктивність бізнесу. В умовах постійних ринкових змін, високої конкуренції та зростання вимог до сервісу особливої ваги набуває побудова дієвої системи мотивації працівників.

Тому дослідження механізмів формування, оцінки та вдосконалення системи мотивації персоналу є практично важливим для забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення механізму управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність мотивації персоналу та її роль у діяльності торговельного підприємства;
- дослідити основні підходи, моделі та інструменти мотивації працівників;
- визначити вплив системи мотивації на продуктивність праці та результативність персоналу;
- охарактеризувати господарську діяльність приватного підприємства «Лесі»;
- здійснити аналіз діючої системи мотивації персоналу підприємства;
- виявити проблеми та недоліки у функціонуванні системи мотивації;
- провести оцінювання ефективності використаних методів та інструментів мотивації;
- обґрунтувати напрями та заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу;

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності управління мотивацією.

Об'єктом дослідження є процес управління системою мотивації персоналу у торговельному підприємстві.

Предметом дослідження є механізм формування, функціонування та вдосконалення системи мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємства.

Організацією, на базі якої виконувалася кваліфікаційна робота, є ПП «Лесі».

Основними джерелами, використаними у роботі, є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, періодичні видання, статистичні матеріали, внутрішня документація підприємства, електронні ресурси та звітні дані.

У процесі дослідження застосовано такі методи: теоретичний аналіз, узагальнення, порівняння, економічний аналіз, методи структурного й графічного подання інформації, системний підхід.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

– уточненні підходів до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу торговельного підприємства та формуванні пропозицій щодо її вдосконалення.

Практична значущість результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління мотивацією персоналу в суб'єктах торговельного підприємства України.

Результати дослідження опубліковані: Ковальова В.І., Карнач В.В. Особливості інноваційно-орієнтованої системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (м. Харків, Україна 4 листопада 2025 року)(подано до редакції).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Теоретичні основи мотивації персоналу торговельного підприємства

Мотивація персоналу – одна з базових категорій сучасного менеджменту та організаційної поведінки. Саме вона визначає, наскільки працівник внутрішньо готовий діяти, наскільки глибоко залучений у роботу та чи прагне він досягати результатів, важливих для реалізації стратегічних орієнтирів підприємства. У торговельному бізнесі, де щодня змінюється попит, конкуренція буквально «дихає в спину», а значна частина успіху залежить від живого контакту з покупцем і від ефективності ручних операцій, значення мотивації зростає в рази. Тут людський фактор – не абстракція, а рушійна сила, від якої залежить і якість сервісу, і швидкість виконання операцій, і точність формування товарних запасів, і загальний рівень конкурентоспроможності підприємства [18].

У науковій площині сутність мотивації пояснюють по-різному, проте майже всі підходи сходяться на одному: мотивація формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину діяти активніше. Наприклад, І. Єпіфанова визначає мотивацію як процес створення та застосування стимулів, що спрямовані на підвищення трудової активності, відповідальності й результативності персоналу [19]. В. Джеджула акцентує, що це не просто набір матеріальних важелів чи заохочень. Мотивація – це ще й організаційне середовище, у якому працівник хоче працювати, відчуває підтримку та внутрішній рух до якісного виконання роботи [9].

Економічна сутність мотивації проявляється у здатності підприємства перетворити прихований потенціал працівника на реальну, вимірювану віддачу. Цей процес ґрунтується на поєднанні особистих мотивів людини – матеріальних, професійних, соціальних, моральних – із зовнішніми умовами, які формує

роботодавець. Саме через систему оплати, преміювання, соціальних гарантій, умов праці, можливостей кар'єрного зростання, елементів корпоративної культури та інших інструментів підприємство формує середовище, що стимулює працівників вкладатися у роботу не лише формально, а й з внутрішнім переконанням [45].

Особливості мотивації в торгівлі зумовлені «людиномісткістю» процесів: співробітники щодня контактують із покупцями, виконують багатоопераційні дії, що вимагають уважності, точності, такту й швидкої комунікації. Від їхнього настрою й ставлення залежить репутація бренду, готовність клієнта повернутися та середній чек. Показово, що за даними Л. Баценко рівень мотивованості персоналу прямо пов'язаний з ключовими бізнес-метриками – обсягом продажів, швидкістю обслуговування, індексами задоволеності клієнтів і стабільністю штату [2].

На відміну від промисловості, де значну частку результату забезпечують технології, автоматизація та стандарти, у роздрібній і оптовій торгівлі продуктивність значною мірою «живе» у поведінці працівників: як вони комунікують, вирішують нестандартні ситуації, дотримуються стандартів сервісу. Звідси вимога до системи мотивації: вона має бути гнучкою, багатокomпонентною й персоніфікованою – такою, що враховує різні потреби й етапи розвитку співробітників.

Мотивація – це не разовий «стимул», а безперервний управлінський цикл. Спершу – діагностика потреб і визначення пріоритетів; далі – проєктування пакета стимулів (матеріальних і нематеріальних); потім – оцінювання результатів, коригування механізмів і підтримка соціально-психологічного комфорту та ціннісної єдності команди. Дослідження Т. Нестерук та С. Євась підкреслюють: розглядати мотивацію лише як інструмент підвищення продуктивності – замало; це стратегічний важіль формування й утримання ефективного кадрового потенціалу підприємства [17].

Походження мотиваційної поведінки з позицій класичних теорій дуже важливе. Значний внесок зробили представники психологічного напрямку, такі як А. Маслоу, який запропонував ієрархію потреб. Відповідно до його моделі, людина прагне задовольнити свої потреби послідовно – від базових фізіологічних до потреб у визнанні та самореалізації. Працівники торговельних підприємств, які не мають матеріальної стабільності або безпечних умов праці, не можуть переходити на вищий рівень мотивації, незалежно від того, наскільки розвинута корпоративна культура чи можливості професійного зростання [28].

Теорія очікувань Врума також має важливе практичне значення для торговельних підприємств. Вона пояснює, що працівники оцінюють співвідношення між докладеними зусиллями, можливим результатом і винагородою. Це означає, що система мотивації повинна бути прозорою, справедливою та доступною для розуміння. Якщо працівник вважає, що його внесок недооцінений, це знижує його внутрішню мотивацію та може призвести до зниження продуктивності або плинності кадрів [49].

У свою чергу, теорія справедливості Дж. Адамса підкреслює важливість порівняльної оцінки винагороди. Працівники порівнюють свою заробітну плату, умови праці та рівень навантаження з колегами. У сфері торгівлі, де значна частина оплати пов'язана з результатами праці (відсотки від продажів, бонуси, премії), відчуття несправедливості може швидко призвести до незадоволення, конфліктів або зниження залученості персоналу [60].

Значний вплив на поведінку працівників мають соціальні чинники. Колектив, взаємовідносини, психологічний клімат, характер взаємодії з керівництвом – усе це формує соціальне середовище, яке може мотивувати працівника або, навпаки, провокувати професійне вигорання. Соціально-психологічний клімат визначають як сукупність умов та міжособистісних зв'язків, що впливають на емоційний стан працівників і продуктивність їхньої діяльності. Дослідження Галайди Т. О. засвідчують, що позитивний клімат у

колективі знижує рівень стресу, підвищує задоволеність роботою та стимулює працівників до вищих результатів [6].

У системі торговельного підприємництва значення мотивації проявляється також через її вплив на показники ефективності діяльності. Мотивовані працівники рідше допускають помилки, швидше виконують операції, краще взаємодіють з клієнтами й демонструють більшу готовність брати на себе відповідальність. М. Романчук відзначає, що рівень залученості працівників прямо корелює з результативністю роботи – підвищення мотивації на 10 % може збільшити продуктивність до 25 % [50].

Роль мотивації на підприємстві представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Роль мотивації персоналу на підприємстві

Напрямок впливу	Характеристика впливу мотивації
Продуктивність праці	Підвищення швидкості виконання операцій, зменшення кількості помилок
Якість обслуговування	Зростання рівня сервісу, уважності, комунікабельності та лояльності до клієнта
Стабільність персоналу	Зменшення плинності кадрів, формування ядра досвідчених працівників
Конкурентоспроможність підприємства	Формування унікального рівня сервісу, який складно відтворити технічно
Фінансові показники	Збільшення обсягу продажів, повторних покупок, середнього чека

Джерело: побудовано за даними [2; 50]

Управління мотивацією у торговельних підприємствах традиційно включає матеріальні й нематеріальні стимули, але сучасні дослідження свідчать, що нівелювання ролі нематеріальних чинників є стратегічною помилкою. Так, роботи С. Прохоровської вказують, що навіть у кризових умовах працівники торговельних підприємств надзвичайно високо оцінюють фактори поваги, визнання, психологічної підтримки та справедливості. Матеріальні стимули, хоча й залишаються важливими, уже не відображають повною мірою складність мотиваційних потреб працівника [48].

Управління мотивацією вимагає глибокого розуміння структури потреб працівників. Їх можна узагальнити за логікою класичних теорій, але з урахуванням специфіки торговельної сфери. Працівники торгівлі часто стикаються з високим емоційним навантаженням, необхідністю взаємодії з великою кількістю людей, фізичною втомою, нерегулярними графіками роботи, тому їх потреби мають свої особливості. Узагальнена система потреб працівників торговельної сфери представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Структура потреб працівників торговельного підприємства

Група потреб	Зміст потреб
Базові матеріальні потреби	Стабільна заробітна плата, своєчасні виплати, прозорі правила преміювання
Потреби безпеки	Безпечні умови праці, офіційне працевлаштування, гарантії зайнятості
Соціальні потреби	Позитивний колектив, повага, можливість бути частиною команди
Потреби у визнанні	Похвала, заохочення, відзначення успіхів, справедливе оцінювання
Потреби розвитку	Навчання, кар'єрний ріст, нові завдання, професійне вдосконалення
Потреби самореалізації	Можливість проявляти ініціативу, відповідальність, участь у прийнятті рішень

Джерело: побудовано за даними [2; 28; 48]

Аналіз структури потреб дозволяє побачити, що мотивація працівників у торговельній сфері формується не одним домінуючим чинником, а поєднанням різнорівневих стимулів – від матеріальних до психологічних і професійних. Співробітник реагує не лише на оплату праці чи премію, а й на атмосферу в колективі, відчуття значущості, можливість розвиватися й отримувати реальне визнання своєї роботи. Саме тому ефективність мотиваційної системи безпосередньо залежить від здатності підприємства збалансувати ці аспекти та задовольнити потреби різних груп персоналу, не звужуючи мотивацію до простого набору фінансових важелів.

Доцільне представлення мотиваційного механізму у вигляді наочного узагальнення, що демонструє логіку формування мотивації працівників торговельного підприємства відображено на рисунку 1.1.

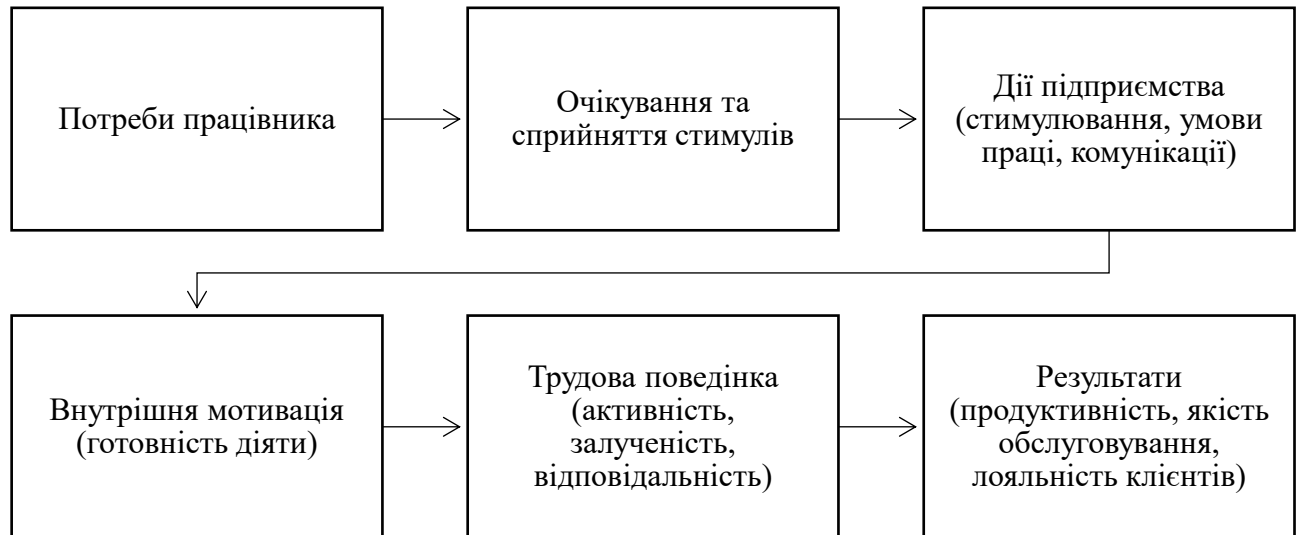


Рисунок 1.1 – Узагальнена модель формування мотивації персоналу торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [28; 50]

Запропонована модель переконливо демонструє: мотивація працівників – це не проста реакція на премію чи надбавку, а багатошаровий процес, у якому переплітаються сприйняття умов праці, очікування винагороди, уявлення про справедливість та власні внутрішні установки людини. Торговельне підприємство, яке прагне управляти персоналом не формально, а ефективно, повинно не лише забезпечити гідний рівень оплати, а й підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат, розвивати корпоративну культуру, створювати реальні можливості для професійного зростання й самореалізації.

Окремої уваги потребує оцінювання результативності застосованих мотиваційних заходів. У практиці часто трапляється парадокс: підприємство вкладає значні ресурси у фінансове стимулювання, але продуктивність майже не змінюється. Причина проста – мотивація не завжди народжується з грошей. Як

слухно зазначає Т. Жолонко, висококваліфіковані фахівці частіше реагують на професійні, соціальні та ціннісні стимули, тоді як надмірна концентрація на матеріальних винагородах формує короткочасний ефект, що швидко зникає без системної підтримки [21].

Тому побудова ефективної системи мотивації вимагає комплексного підходу, який враховує індивідуальні та корпоративні мотиви, поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, балансує короткострокові інтереси з довгостроковими потребами працівників. Підприємство має створювати умови, за яких співробітник не просто виконує свої функції, а відчуває причетність до спільної справи й прагне робити внесок у стратегічний розвиток компанії.

Мотивація персоналу у сфері торговельного підприємництва – це багатофакторне, динамічне явище, яке визначає ефективність діяльності підприємства та формує основу його конкурентних переваг. Вона інтегрує економічні, соціальні, психологічні й організаційні компоненти, а якісне управління мотивацією безпосередньо впливає на продуктивність праці, стабільність колективу, рівень сервісу й загальний комерційний успіх торговельної компанії.

1.2. Порівняльний аналіз типології, класифікацій, принципів, методів і факторів мотивації персоналу торговельного підприємства

Система мотивації персоналу – це одна з найскладніших і водночас найделікатніших складових управління підприємством. Вона охоплює цілий спектр чинників: економічних, соціальних, психологічних, організаційних і навіть поведінкових. У торговельній сфері, де людський капітал фактично є «обличчям» бізнесу, а якість взаємодії з покупцем визначає рівень продажів і лояльність клієнтів, потреба в упорядкуванні типів мотивації, методів стимулювання та принципів управління стає особливо виразною. Щоб ефективно

керувати мотиваційними процесами, необхідно чітко розуміти різновиди мотивації та взаємозв'язок факторів, які формують поведінку працівників у торговельному підприємстві [15].

У науковій літературі можна знайти десятки підходів до класифікації мотиваційних систем, проте більшість дослідників сходяться в одному: усі форми мотивації умовно поділяються на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація народжується всередині працівника й ґрунтується на його прагненні до самовдосконалення, визнання, реалізації потенціалу та задоволення від самої роботи. Зовнішня – формується під впливом стимулів, які пропонує підприємство: заробітної плати, премій, комфортності умов праці, соціальних гарантій тощо [53]. Для торговельних компаній характерне паралельне функціонування обох типів, адже робота в торгівлі поєднує технічні операції, організаційні завдання та активну комунікацію з клієнтом.

З управлінського погляду мотивацію зазвичай поділяють на матеріальну та нематеріальну. Матеріальні стимули – це фінансова основа: оплата праці, надбавки, бонуси, відсотки від продажів, компенсаційні виплати. Нематеріальна мотивація – значно ширша й охоплює визнання досягнень, професійний розвиток, сприятливу корпоративну культуру, підтримку керівництва, психологічний комфорт і командну взаємодію [5].

За результатами сучасних досліджень українських учених Т. Жолонко, О. Романчука, І. Леськової саме нематеріальні стимули дедалі частіше визначають поведінку працівників у сфері торгівлі, оскільки забезпечують глибшу та довготривалішу залученість, а також значно знижують ризик професійного вигорання [34].

Узагальнення існуючих підходів до класифікації мотивації, представлено порівняльним аналізом у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Типологія мотивації персоналу торговельного підприємства

Критерій класифікації	Типи мотивації	Характеристика	Приклади в торгівлі
За джерелом	Внутрішня	Задоволення від самої роботи	Задоволення від успішного продажу
	Зовнішня	Зовнішні винагороди	Премія за виконання плану
За спрямованістю	Позитивна	Заохочення	Бонуси, подяки, кар'єра
	Негативна	Уникнення покарань	Штрафи, догани
За терміном дії	Короткострокова	Миттєвий ефект	Разова премія
	Довгострокова	Тривалий вплив	Участь у прибутках, пенсійне страхування

Джерело: [53; 5; 34]

Таблиця показує, що мотивація персоналу формується як цілісна, але багаторівнева система, у якій кожен елемент виконує власну, часто унікальну функцію. Внутрішня мотивація підтримує довготривалу залученість працівника, формує його стійке бажання працювати краще, розвиватися й залишатися в компанії. Натомість зовнішня – швидко впливає на поведінку, коригуючи її відповідно до короткострокових завдань підприємства. Матеріальні стимули дійсно здатні підвищити продуктивність у певний момент, проте саме нематеріальні інструменти забезпечують лояльність, стабільність і зменшення плинності кадрів – проблеми, які особливо гостро відчувають торговельні підприємства.

Не менш важливим аспектом є класифікація методів мотивації, за допомогою яких підприємство впливає на трудову поведінку своїх працівників. У сучасній теорії управління виділяють три ключові групи таких методів: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи базуються на матеріальних стимулах і фінансовому заохоченні, адміністративні – спираються на розпорядження, контроль, регламентацію та дисципліну, тоді як соціально-психологічні спрямовані на розвиток взаємодії, зміцнення

корпоративної культури та створення психологічно комфортного середовища в колективі [20].

Систематизація цих методів представлена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння методів мотивації персоналу торговельного підприємства

Група методів	Зміст	Приклади у торговельній сфері	Переваги	Недоліки
Економічні методи	Фінансові стимули, оплата праці, компенсації	Премії за продажі, бонуси, доплати	Швидкий ефект, легко вимірювати	Короткотерміновий ефект, високі витрати
Адміністративні методи	Регламентація, контроль, службові інструкції	Правила обслуговування, графіки роботи, стандарти поведінки	Формують лояльність, низькі витрати	Складно вимірювати ефект
Соціально-психологічні методи	Заохочення, корпоративна культура, комунікації	Командні заходи, визнання, підтримка керівника	Впорядковують роботу	Можуть демотивувати

Джерело: [20; 29]

Серед усіх доступних методів саме соціально-психологічні дедалі частіше виходять на перший план. Це закономірно: працівники торговельної сфери щодня працюють у режимі підвищеного емоційного навантаження, мають інтенсивні й часто непередбачувані контакти зі споживачами, а отже, потребують не лише матеріальної підтримки, а й психологічної стійкості. Позитивний мікроклімат у колективі, доброзичливе ставлення керівництва, справедливе визнання заслуг – ці чинники суттєво зменшують рівень стресу, конфліктності й плинності кадрів. Дослідження К. Копішинської та В. Топунової це підтверджують: у період цифровізації та зростання навантажень працівники очікують від роботодавця не лише заробітної плати, а й психологічного комфорту та підтримки [29].

Разом із тим застосування будь-яких методів мотивації має опиратися на визначені принципи, які забезпечують їхню результативність і стабільність. У сучасній теорії управління виділяють цілу низку таких принципів: справедливість, прозорість, адекватність, індивідуалізацію, системність, послідовність та гнучкість. Принцип справедливості передбачає чітку відповідність між винагородою та особистим внеском працівника; прозорість – зрозумілість правил мотивації; адекватність – узгодженість стимулів із реальними потребами персоналу; індивідуалізація – врахування відмінностей у мотивах та характеристиках співробітників. Системність вимагає комплексності підходу, послідовність – сталість управлінських рішень, а гнучкість – здатність адаптувати мотивацію до змін зовнішнього й внутрішнього середовища [54].

Ці принципи є фундаментом будь-якої ефективної мотиваційної системи. Їх дотримання формує довіру персоналу, забезпечує передбачуваність кадрової політики та підвищує стабільність колективу. Порушення ж принципу справедливості особливо болісне для торговельної сфери: працівники добре бачать реальний внесок кожного в результат, мають змогу порівнювати себе з колегами й оцінювати кінцеві показники роботи магазину чи відділу. Якщо система мотивації сприймається як несправедлива, це неминуче провокує зниження лояльності, конфлікти, падіння продуктивності й навіть кадровий відтік [31].

На практиці реалізація принципів відбувається через систему факторів мотиваційного впливу, які формують конкретні трудові дії працівників. У науковій літературі виділяють кілька ключових груп таких факторів: економічні, організаційні, соціальні, психологічні та індивідуально-особистісні [44; 42]. Економічні охоплюють оплату праці, преміювання, соціальні виплати; організаційні – умови праці, режим роботи, структуру підпорядкування; соціальні – стосунки у колективі, статус співробітника та норми взаємодії; психологічні – емоційний стан, підтримку керівництва, атмосферу; а особистісні

фактори відображають потреби, цінності, кар'єрні орієнтації, темперамент та індивідуальний стиль поведінки.

Основні фактори мотивації персоналу представлені у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні фактори мотивації персоналу торговельного підприємства

Група методів	Зміст	Приклади у торговельній сфері
Економічні методи	Фінансові стимули, оплата праці, компенсації	Премії за продажі, бонуси, доплати за нічні зміни
Адміністративні методи	Регламентація, контроль, службові інструкції	Правила обслуговування, графіки роботи, стандарти поведінки
Соціально-психологічні методи	Заохочення, корпоративна культура, комунікації	Командні заходи, визнання, підтримка керівника
Група методів	Зміст	Приклади у торговельній сфері
Економічні методи	Фінансові стимули, оплата праці, компенсації	Премії за продажі, бонуси, доплати за нічні зміни

Джерело: [44; 42]

Усі групи факторів мають комплексний, взаємозалежний характер. Практика свідчить, що виключно фінансова мотивація не здатна забезпечити довгострокову лояльність персоналу, як і виключно соціальна – не може підвищити інтенсивність роботи без економічного стимулювання. Саме тому торговельні підприємства мають формувати збалансовану мотиваційну систему, що включає всі групи факторів та передбачає гнучке використання стимулів залежно від ситуації.

У дослідженнях С. Леськової підкреслюється, що найбільш ефективними є системи, які поєднують економічні та нематеріальні стимули, забезпечуючи як задоволення базових потреб, так і створення сприятливого психологічного клімату [54]. Такий підхід особливо важливий у торговельних підприємствах, де працівники часто працюють у режимі високого навантаження, мають нерегулярні

графіки роботи та виконують емоційно інтенсивні завдання у взаємодії з клієнтами.

Важливою складовою порівняльного аналізу методів та факторів мотивації є також виявлення можливих недоліків і ризиків. Неефективна система мотивації може призвести до:

- Зниження продуктивності праці;
- Формального виконання обов'язків;
- Зростання конфліктності;
- Підвищення плинності кадрів;
- Погіршення іміджу підприємства на ринку праці;
- Зниження показників продажу та рівня сервісу [51].

Таким чином, мотиваційна система повинна відповідати не лише потребам працівників, але й стратегічним цілям підприємства. Механізм узгодження цих елементів представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Механізм узгодження мотиваційних факторів та цілей підприємства

Джерело: [10; 31; 23]

Завдяки такій структурі мотиваційна система стає інструментом стратегічного управління, який не лише забезпечує високу продуктивність праці,

але й сприяє формуванню корпоративної ідентичності, стабільності колективу та конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Сутність порівняльного аналізу полягає у виявленні взаємозв'язків між типологією мотивації, методами та факторами її формування. Такий аналіз демонструє, що:

- Внутрішня мотивація формує ініціативність і довгострокову лояльність;
- Зовнішня мотивація забезпечує швидку реакцію на завдання;
- Матеріальна мотивація впливає на базові потреби та дисципліну;
- Нематеріальна мотивація створює психологічні умови для якісної роботи;
- Економічні методи формують продуктивність;
- Соціально-психологічні методи формують атмосферу;
- Організаційні фактори визначають комфорт праці;
- Особистісні фактори визначають індивідуальну динаміку поведінки.

Узгодженість цих елементів у системі управління персоналом забезпечує надійне функціонування торговельного підприємства в умовах конкуренції та ринкових коливань.

1.3. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу торговельного підприємства

Дослідження сучасних підходів до мотивації персоналу у торговельній сфері свідчить про значне розширення інструментарію управління людськими ресурсами, що зумовлено структурними змінами ринку праці, швидким розвитком цифрових технологій та трансформацією моделей споживчої поведінки. У країнах із розвиненою ринковою економікою мотиваційні системи давно розглядають як елемент стратегічного управління, тоді як в Україні

формування сучасної мотиваційної парадигми відбувається поетапно, у межах адаптації як зарубіжних напрацювань, так і власного практичного досвіду. Наявність різних моделей і практик робить необхідним аналіз особливостей, тенденцій та результативності застосування різних механізмів стимулювання персоналу в контексті торговельного підприємництва.

У вітчизняній практиці останнє десятиріччя характеризується відмовою від виключно економічних стимулів, які домінували протягом тривалого періоду, та переходом до комбінованих моделей мотивації. У торговельних підприємствах України традиційно застосовувалися матеріальні важелі – тарифна ставка, відсоток від продажів, премії за виконання плану, доплати за стаж або відсутність дисциплінарних порушень. Проте вже зараз чітко простежується зростання ролі соціально-психологічних і організаційних інструментів, які стають не менш важливими за розмір заробітної плати. Практика свідчить, що працівники торговельної сфери все частіше оцінюють роботу через комфортність середовища, гнучкість графіка, можливості кар'єрного зростання та рівень взаємодії з керівництвом, що узгоджується з тенденціями, характерними для європейського та світового ритейлу [3].

Аналіз українських торговельних підприємств показує, що різні за масштабом і формою власності компанії змушені адаптувати свої системи мотивації до умов високої конкуренції та дефіциту кадрів. Особливо гостро кадрова проблема проявляється у сфері роздрібної торгівлі, де плинність персоналу є традиційно високою, а робота потребує значних емоційних і фізичних зусиль. У таких умовах важливим стає створення не лише системи стимулів, а й середовища довіри, взаємоповаги та професійної підтримки, яке сприяє формуванню довготривалої лояльності працівників.

Українські дослідники наголошують, що впровадження нематеріальних стимулів у торговельних компаніях дозволило скоротити плинність кадрів у

середньому на 10–15 %, а рівень задоволеності працівників – збільшити майже на третину [22].

Зарубіжний досвід значною мірою вплинув на розвиток вітчизняних підходів до мотивації. У США, країнах ЄС, Південної Кореї та Японії сформовані моделі, у яких пріоритетом є довгострокове утримання працівника. Торговельні компанії таких країн приділяють велику увагу розвитку компетентностей персоналу, застосовують корпоративні освітні платформи, активно впроваджують інструменти електронної мотивації – рейтинги ефективності, індивідуальні цифрові профілі працівників, автоматизовані системи заохочення. Наприклад, у мережах «Walmart» та «Amazon Fresh» працівники отримують доступ до внутрішніх освітніх курсів, можливість підвищення кваліфікації за кошти роботодавця та участь у програмах акціонування. У країнах ЄС особливістю мотиваційних систем є акцент на соціальному захисті та безпеці праці: розширені медичні програми, оплачувані відпустки, корпоративні програми з охорони здоров'я, психологічна підтримка, що суттєво впливає на рівень стабільності персоналу [38].

Порівняльний аналіз показує, що вітчизняні торговельні підприємства поступово інтегрують окремі елементи європейських і американських моделей, але адаптують їх до власних фінансових можливостей та ринкових реалій. Так, українські мережі активно впроваджують гнучкі графіки роботи, корпоративні знижки, внутрішні тренінги, програми наставництва, елементи інтерактивного навчання та онлайн-оцінювання результатів працівників. Проте доступ до широких соціальних пакетів чи програм акціонування є обмеженим через фінансові можливості підприємств та економічну нестабільність країни.

У процесі порівняння структур мотиваційних систем різних країн узагальнено відомості у вигляді таблиці 1.6, що дозволяє прослідкувати ключові тенденції та підходи до управління персоналом у торговельній сфері.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика мотиваційних систем у торговельних підприємствах різних країн

Країна / регіон	Основні інструменти мотивації	Особливості практики
Україна	Матеріальні бонуси, відсоток від продажів, наставництво, корпоративні знижки, гнучкий графік	Низький рівень соціальних пакетів, обмежене фінансування навчання
США	Бонуси, медстрахування, акціонування, внутрішня корпоративна освіта, цифрова оцінка	Акцент на результативності та довгостроковій лояльності
Країни ЄС	Захищеність працівника, корпоративна культура, соціальні програми, екологічні цінності	Розвинений соціальний захист, збалансований робочий графік
Японія / Південна Корея	Довічна зайнятість, відданість компанії, командна робота, наставництво	Орієнтація на колектив та довгострокове планування

Джерело: [3; 38; 57]

Подальша еволюція мотиваційних систем у торгівлі безпосередньо пов'язана з цифровізацією, яка змінює й організацію праці, і канали внутрішньої комунікації. У багатьох країнах уже звичними стали мобільні застосунки: співробітник бачить свій прогрес і планові метрики, отримує мікробонуси, нотифікації та миттєвий фідбек. В Азійських ритейл-мережах поширені гейміфіковані платформи – рейтинги, квести, рівні заохочення – що підхоплюють природне прагнення до змагання та роблять рутину відчутно динамічнішою.

В Україні ці інструменти лише входять у практику, однак досвід провідних компаній показує відчутний ефект: зростає залученість молодих працівників, посилюється внутрішня конкуренція за якість виконання завдань, оперативніше відслідковуються коливання показників продажів. Особливо помітний результат – у мережах з великою кількістю співробітників і розгалуженою структурою підрозділів: цифрові рішення краще «зшивають» процеси.

Паралельно зміцнюється роль нематеріальних чинників. У зарубіжних мережах вони вже не «додаток» до фінансових стимулів, а стрижень кадрової політики. За даними європейських HR-аналітиків, близько 60 % працівників

ритейлу обирають місце роботи не стільки за рівнем оплати, скільки за емоційним комфортом, культурою взаємодії, відчуттям справедливості й можливостями розвитку [59]. У США та Великій Британії набула популярності концепція well-being: психологічні консультації, тренінги зі стрес-менеджменту, коучинг, програми здорового харчування та фізичної активності. У Скандинавії мотивація тісно інтегрована з принципами сталого розвитку: екологічні ініціативи працівників заохочуються нарівні з професійними здобутками.

Натомість українські торговельні компанії роблять ставку на «гігієнічні» удосконалення: кращі умови праці, модернізацію робочих місць, оптимізацію графіків, запуск внутрішніх комунікаційних платформ. Витрати помірні, а вплив – відчутний, адже формуються сигнали поваги та підтримки з боку роботодавця. Водночас низка інструментів ще недооцінена: системи оцінювання компетентностей, прозорі «кар’єрні маршрути», регулярні опитування залученості, корпоративне менторство – усе це поки що використовується обмежено.

Підходи до зв’язку «мотивація – результативність» також відрізняються. У країнах ЄС частіше винагороджують не одиничні сплески KPI, а стабільну поведінку, командну взаємодію та дотримання цінностей. У США акцент зміщений на жорсткий KPI-менеджмент: виплата безпосередньо прив’язана до індивідуального внеску, командні метрики – другорядні. В Україні домінує змішана модель: керівники поєднують колективне та індивідуальне преміювання, однак інструменти вимірювання залученості поки застосовуються точково.

Ключові фактори, що визначають сучасні тенденції мотивації у торговельних підприємствах, подані на рис. 1.3.

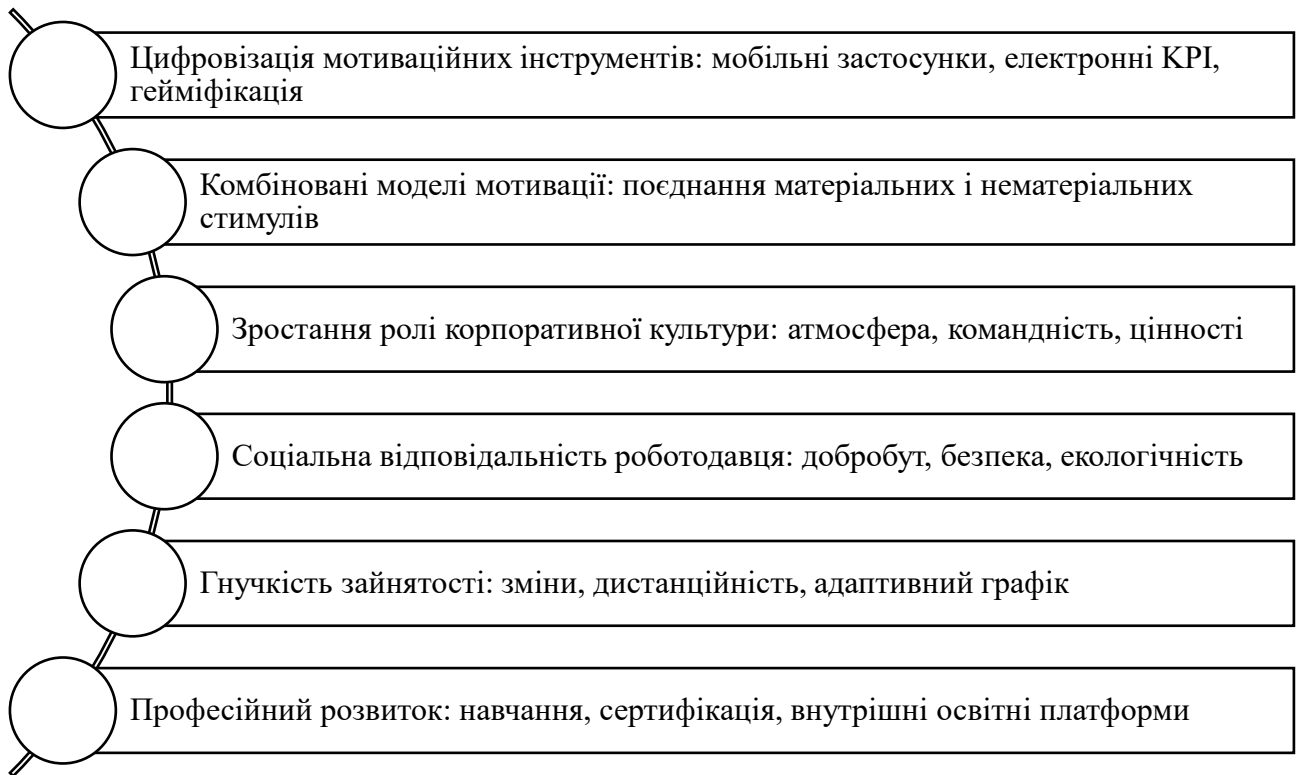


Рисунок 1.3 – Фактори, що визначають сучасні тенденції мотивації у торговельних підприємствах

Джерело: [22; 59]

Узагальнення світового й українського досвіду дозволяє виокремити риси, специфічні саме для ритейлу. Передусім – висока контактність із клієнтом і, як наслідок, значні емоційні витрати персоналу. Тому дієві системи мотивації спираються на психологічну підтримку, чіткі стандарти комунікації, швидкий зворотний зв'язок і конструктивний стиль керівництва. Не менш важливий безперервний розвиток: у розвинених країнах мережі інвестують у тренінги з продажів, роботи зі складними клієнтами, конфлікт-менеджменту, тайм-менеджменту та сервісної культури – це підвищує впевненість і залученість працівників.

В українському контексті вирішальним чинником виступає економічна нестабільність. Вона формує специфічні очікування: гарантії зайнятості,

прогнозованість доходів, підтримка у форс-мажорах. Звідси – поширення гнучких систем оплати, бонусів за стабільність, премій «за мінімальні стандарти», неформального наставництва й індивідуальних домовленостей. Такі практики не завжди тотожні світовим підходам, але є адаптивною відповіддю на умови місцевого ринку.

Розвиток мотиваційних систем у різних країнах має спільну мету – підвищити залученість, лояльність і професійний ріст, однак відрізняється наборами інструментів, зумовленими соціально-економічним середовищем. Вітчизняні компанії поступово комбінують фінансові та нематеріальні стимули, орієнтуючись на міжнародний досвід, але повномасштабна цифровізація мотивації та розгортання широких соціальних пакетів поки залишаються завданнями «на перспективу».

Поєднання зарубіжних трендів із глибоким розумінням специфіки українського ритейлу створює підґрунтя для оптимальної системи мотивації – такої, що підтримує конкурентоспроможність торговельних підприємств і забезпечує стійкий розвиток у довгій дистанції.

Висновок до розділу 1

Мотивація персоналу в торговельному підприємстві виступає ключовим елементом управління, який безпосередньо визначає рівень продуктивності праці, якість обслуговування, стабільність колективу та конкурентоспроможність бізнесу. Вона перетворює потенціал працівників на конкретні результати через поєднання внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, враховуючи матеріальні, соціальні, психологічні та професійні потреби.

Класичні та сучасні теорії мотивації доводять, що ефективність стимулювання залежить від здатності підприємства враховувати багаторівневу структуру потреб працівників – від базової фінансової забезпеченості й безпеки

праці до визнання, розвитку та самореалізації. Внутрішня мотивація формує ініціативність, відповідальність і довгострокову лояльність, тоді як зовнішня забезпечує швидку реакцію на управлінські рішення. Матеріальні стимули є необхідною, але недостатньою умовою: стійка залученість досягається лише за поєднання фінансових важелів з нематеріальними – повагою, довірою, підтримкою, можливостями навчання та кар'єрного зростання.

Система методів мотивації в торгівлі повинна базуватися на комплексному використанні економічних, адміністративних і соціально-психологічних інструментів. Дотримання принципів справедливості, прозорості, індивідуалізації, системності та гнучкості є вирішальним для формування довіри до роботодавця та попередження конфліктів, професійного вигорання й плинності кадрів. Порушення цих принципів зумовлює формальне ставлення до обов'язків, зниження якості сервісу та послаблення ринкових позицій підприємства.

Вітчизняний і зарубіжний досвід підтверджує переваги комбінованих мотиваційних моделей, у яких поєднуються матеріальні заохочення, соціальні гарантії, розвиток компетентностей та корпоративна культура.

Мотивація персоналу в торговельному підприємстві постає як багатофакторна система, що забезпечує узгодження інтересів працівників і цілей підприємства. Її якість визначає не лише рівень індивідуальної віддачі, а й здатність компанії підтримувати стабільний кадровий склад, формувати позитивний імідж роботодавця, утримувати клієнтів і забезпечувати стійкі конкурентні переваги в умовах мінливого ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ЛЕССІ»

2.1. Характеристика фінансово-економічної діяльності ПП «ЛЕССІ»

Сьогодні оптова та роздрібна торгівля зоотоварами – це вже не просто нішевий напрям, а один із найжвавіших сегментів сучасної української економіки. Зростання кількості домашніх тварин, підвищення рівня турботи власників і формування культури відповідального ставлення до тварин створюють стабільний, гарантований попит. Ринок впевнено зростає, щомісяця відкриваються нові спеціалізовані магазини, онлайн-платформи набирають обертів, з'являються нові бренди кормів, аксесуарів і ветеринарних засобів.

Особливу роль у цій динаміці відіграє електронна комерція. Споживачі все частіше обирають покупки онлайн, а компанії змушені впроваджувати цифрові сервіси, програми лояльності, доставку «до дверей». Ринок стає не лише масштабнішим, а й структурованішим – з'являються стандарти обслуговування.

Варто помітити, що галузь має і помітну соціальну місію – вона підтримує гуманне ставлення до тварин, допомагає розвитку ветеринарної культури, створює робочі місця навіть у нестабільні часи. Сфера в Україні зберігає динаміку зростання навіть у кризових умовах, а ключовим рушієм розвитку стає емоційна складова. Для брендів це стає окремою складовою, що визначає тон і зміст комунікації брендів – найбільшу лояльність отримують ті, хто демонструє турботу, емпатію, етичність та прозорість. [61].

ПП «Лессі» є одним із представників цієї галузі. Це українське приватне підприємство, засноване ще у 1994 році. Почавши як невелика торгова точка, воно виросло у впізнаваного національного постачальника товарів для тварин. У його асортименті – корми, аксесуари, засоби догляду, ветеринарні препарати.

Проте головне не лише в товарах, а в підході, а саме орієнтація на якість, турбота про клієнтів і чесне партнерство з постачальниками стали невід’ємними рисами бренду «Лессі».

Основні відомості про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про підприємство

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне підприємство «Лессі»
Скорочена назва	ПП «Лессі»
Юридична адреса	м. Київ, вул. Куренівська 21
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Основний вид діяльності	Роздрібна та оптова торгівля зоотоварами
Рік заснування	1994
Кількість працівників	Понад 70 осіб
Форма власності	Приватна
Керівники	Директори – Тютюренко Володимир Миколайович, Курганський Едуард Олександрович
Сайт	https://www.lessi.com.ua

Джерело: побудовано за даними [63]

З роками ПП «Лессі» виросло з невеликого торгового підприємства у більш велику торговельно-дистриб’юторську компанію, яка сьогодні має розгалужену мережу партнерів – понад три сотні зоомагазинів по всій Україні. На її базі функціонує власний інтернет-магазин korm.com.ua та роздрібна мережа «Лап-Усик», що пропонує надзвичайно широкий вибір товарів для домашніх улюбленців – від кормів і ласощів до іграшок і ветеринарних засобів.

Матеріально-технічна база підприємства відповідає сучасним стандартам. Центральний офіс розташований у Києві, а логістичні склади – у межах області, що дозволяє забезпечувати швидку й безперебійну доставку продукції до будь-якого регіону країни. Основна частина продажів припадає на зоомагазини, ветеринарні аптеки та онлайн-платформи, що демонструє універсальність бізнес-моделі компанії.

Організаційна структура управління ПП «Лессі» представлена у вигляді схеми, що відображає основні підрозділи підприємства, взаємозв'язки між ними та систему підпорядкування (рис. 2.1).

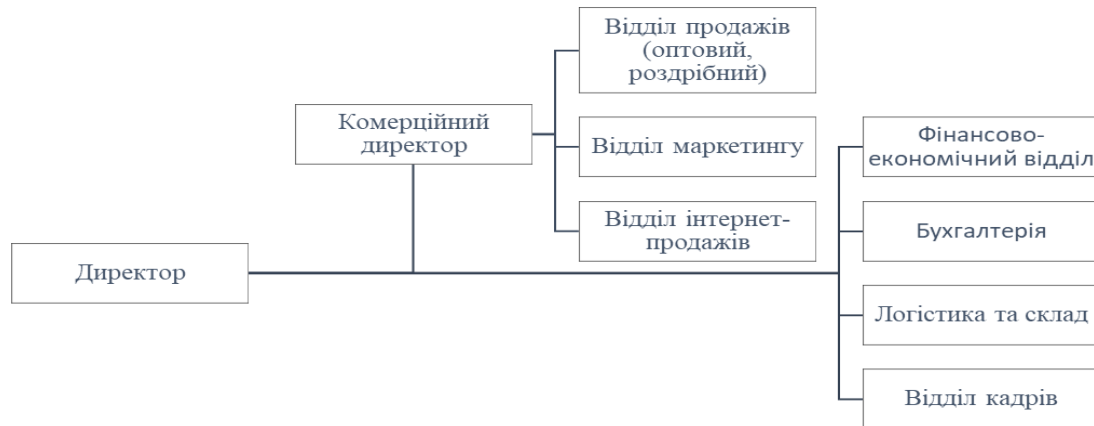


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПП «Лессі»

Джерело: [43]

Організаційна структура тут – функціонально-лінійна, і для штату близько 70 людей це працює найкраще. Маємо чітку вертикаль підпорядкування без зайвої «тягучки»: кожен знає свого керівника, а рішення ухвалюються швидко. Для торгівлі це критично – інколи саме оперативність вирішує, виграємо ми день чи втрачаємо можливість.

На чолі компанії – директор. Він формує загальну рамку: відповідає за фінансово-економічні результати, задає кадрову політику та систему стимулювання. Йому напряду підпорядковуються керівники ключових відділів: комерційного, маркетингового, логістичного, бухгалтерського, кадрового та роздрібної мережі. Ланцюжки короткі, зони відповідальності зрозумілі – тому процеси рухаються без зайвих затримок.

На нижньому рівні – менеджери з продажу, фахівці складу, консультанти торгових точок, кур’єри та технічний персонал. Ролі розведені чітко, дублювань немає. Координація між підрозділами відпрацьована: запит клієнта швидко проходить ланцюжком – від консультації до відвантаження. Команда діє злагоджено, а реакція на зміни – миттєва.

Керівництво компанії дотримується відкритого стилю управління: думку співробітників реально враховують під час ухвалення рішень, ініціативи не “губляться”, а підхоплюються. Регулярний зворотний зв’язок, прозорі правила, персональна відповідальність – усе це підсилює довіру та мотивацію. У результаті маємо згуртовану команду однодумців, яка тримає фокус на спільних цілях і сталому розвитку компанії.

Асортимент «Лессі» понад 12 тисяч найменувань. Це і сухі, і вологі корми для котів і собак, і вітамінно-мінеральні комплекси, засоби гігієни, амуніція, клітки, іграшки та безліч інших супутніх товарів. Підприємство співпрацює з провідними європейськими та українськими брендами: Royal Canin, Brit, Trixie, Purina, Optimeal, Club 4 Paws тощо. Завдяки прямим контрактам із виробниками компанія утримує стабільний рівень цін і гарантує високу якість продукції – те, що клієнти цінують понад усе[43].

Для оцінки поточного фінансового стану підприємства проаналізуємо його ключові показники за останні три роки (табл.2.2).

Оцінюючи наведені дані, ПП «Лессі» це приклад стабільного, добре керованого бізнесу, який утримує свої позиції навіть у періоди коливань. Хоч і доходи у 2023–2024 роках тільки зменшувались, проте компанія зуміла зберегти позитивний фінансовий результат. Показник чистого прибутку залишився на рівні, що також вказує на не випадковість, а результат системної роботи: компанія продумала фінансову політику, контролює витрати та раціонально розподіляє ресурси. Кожна гривня тут має призначення, кожна інвестиція стратегічне обґрунтування.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності
ПП «Лессі», 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відх. 2024/2022 рр.	Відносне відх. 2024/ 2022 р.
Дохід, грн	755 000	714 500	586 000	-169 000	-22,4%
Чистий прибуток, грн	28 400	16 100	18 600	-9 800	-34,5%
Активи, грн	124 900	144 400	159 800	+34 900	+27,9%
Зобов'язання, грн	300	3 700	500	+200	+66,7%

Джерело: побудовано за даними [62]

Зростання вартості активів із 124,9 тис. грн до 159,8 тис. грн свідчить про поступальний розвиток компанії. За цими цифрами стоїть реальне оновлення: модернізація технічної бази, посилення логістичних потужностей, інтеграція автоматизованих систем управління. «Лессі» не зупиняється на досягнутому вона рухається вперед, системно вдосконалюючи процеси, підвищуючи ефективність і зміцнюючи технологічний фундамент своєї конкурентоспроможності.

Для всебічної оцінки результативності ПП «Лессі» доцільно проаналізувати низку ключових економічних показників, що характеризують рівень рентабельності, динаміку розвитку та фінансову стійкість підприємства. Саме ці індикатори дозволяють оцінити не лише поточні результати діяльності, а й виявити тенденції зростання, здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (табл. 2.3).

Наведені показники засвідчують, що ПП «Лессі» утримує стабільну й стійку фінансову позицію. Так, у 2023 році прибутковість просіла, проте вже у 2024-му помітне часткове відновлення – швидка реакція на зміну ринкового середовища, а не випадкове «покращення». Високий коефіцієнт автономії (0,96–0,97) свідчить про фінансову незалежність, мінімальна залежність від позикових

коштів і, як наслідок, нижчі ризики та вища довіра з боку партнерів. Кожна гривня власного капіталу тут працює як амортизатор нестабільності і як ресурс для зростання.

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану та ефективності діяльності ПП «Лессі», 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відх. 2024/2022 рр.	Відносне відх. 2024/ 2022 р.
Рентабельність продажів, %	3,8	2,3	3,2	-0,6	-15,8%
Рентабельність активів, %	22,7	11,1	11,6	-11,1	-48,9%
Рентабельність власного капіталу, %	20,4	9,9	10,8	-9,6	-47,1%
Коефіцієнт автономії	0,96	0,92	0,97	+0,01	+1,0%

Джерело: [62]

Важливим зрізом операційної ефективності є структура товарообігу за напрямками реалізації. Її аналіз показує, які сегменти генерують основний дохід, наскільки збалансованими є оптові, роздрібні та онлайн-канали, і куди зміщується попит. По суті, це карта пріоритетів клієнтів і «панель приладів» для управлінських рішень: де посилювати присутність, що оптимізувати, які канали масштабувати, аби зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (рис. 2.2).

Оптова торгівля (зоомагазини, ветклініки) є основним і ключовим каналом збуту для ПП «Лессі», формуючи 48% (майже половину) усього товарообігу. Це вказує на те, що підприємство є переважно оптовим постачальником, який орієнтується на B2B (business-to-business) сегмент, співпрацюючи з іншими роздрібними точками та спеціалізованими закладами (зоомагазини, ветеринарні

клініки).

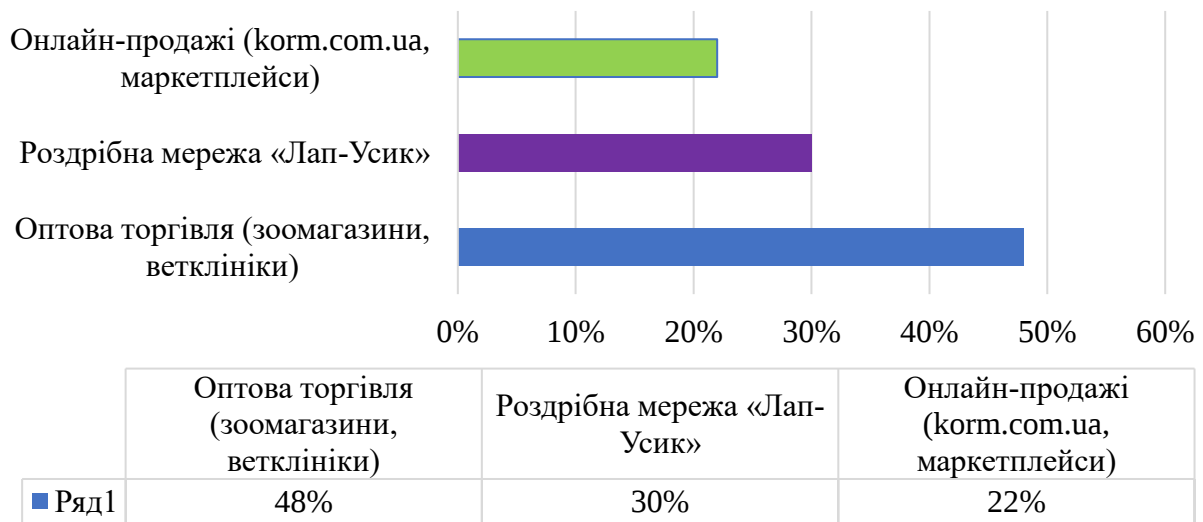


Рисунок 2.2 – Структура товарообігу ПП «Лессі», 2024 р.

Джерело: [43]

Роздрібна мережа «Лап-Усик» займає друге місце, забезпечуючи 30% товарообігу. Це власний роздрібний канал підприємства, який є вагомим, але не домінуючим. Це свідчить про комбіновану стратегію збуту, де власна роздрібна мережа використовується як важлива точка контакту зі споживачем та додаткове джерело доходу.

Онлайн-продажі (korm.com.ua, маркетплейси) є найменш вагомим каналом, складаючи 22%. Хоча ця частка значна (майже чверть), вона свідчить про потенціал для подальшого розвитку цифрового каналу. Компанія вже використовує сучасні платформи (власний сайт та маркетплейси), але цей напрямок ще не досяг рівня оптової чи традиційної роздрібної торгівлі.

На ринку зоотоварів компанія конкурує з відомими гравцями – ZooBonus, MasterZoo, PetCity, Dobrovet та іншими. Попри високу конкуренцію, «Лессі» має свої переваги: стабільні ціни, широкий асортимент, швидке реагування на потреби клієнтів і доброзичливе ставлення до кожного покупця. Саме завдяки цьому підприємство зберігає довіру партнерів і лояльність постійних клієнтів.

ПП «Лессі» упевнено розвивається навіть у непростих умовах. У компанії налагоджена структура управління, сучасна матеріально-технічна база та згуртований колектив із понад 70 працівників. Тут працюють керівники, менеджери з продажу, логісти, маркетологи, IT-фахівці та працівники роздрібною мережі. Завдяки такому складу команда забезпечує безперебійну роботу всіх напрямів – від оптових закупівель до онлайн-продажів.

Компанія робить ставку на людей підтримує ідеї, дає можливості зростати, дбає про нормальний клімат у команді. Постійні тренінги та продумана мотивація.

Окремо варто підкреслити, що компанія послідовно переходить на «цифру» – автоматизує облік, наводить лад у логістиці та розвиває онлайн-канали збуту. Постійні відгуки клієнтів допомагають точніше бачити їхні потреби й швидше підтягувати сервіс. Завдяки професійній команді, чіткому управлінню та орієнтації на клієнта, компанія впевнено тримає свої позиції на ринку, демонструє стабільні результати та поступово розширює діяльність.

2.2. Аналіз якісного складу та програми розвитку персоналу

Якісний склад персоналу – це дзеркало внутрішньої культури підприємства, його цінностей і управлінських підходів. Для ПП «Лессі» людський ресурс – не просто виробничий фактор, а головний носій конкурентних переваг. Ефективність бізнесу напряму залежить від рівня професійності, лояльності та мотивації працівників. Саме тому кадрова політика компанії орієнтована на підбір компетентних фахівців, розвиток їхнього потенціалу та створення умов для стабільного професійного зростання.

Колектив ПП «Лессі» налічує понад 70 осіб – це оптимальна чисельність для середнього торговельно-дистриб'юторського підприємства. При цьому структура кадрів збалансована як за функціональними напрямками, так і за рівнем

кваліфікації. В основі кадрового складу – спеціалісти середнього віку, які поєднують професійний досвід із високою працездатністю й гнучкістю у сприйнятті нових технологій. Для торгівлі, що динамічно змінюється, це особливо важливо так як працівники повинні не просто виконувати функції, а розуміти ринок, клієнта, цифрові інструменти, тенденції.

У табл. 2.4. поданий якісний склад персоналу ПП «Лессі».

Таблиця 2.4 – Якісний склад персоналу ПП «Лессі» за основними характеристиками, 2024 р.

Ознака	Категорія	Кількість осіб	Частка, %
Вікова структура	До 25 років	9	12,9
	26–35 років	24	34,3
	36–45 років	22	31,4
	46–55 років	11	15,7
	Понад 55 років	4	5,7
Рівень освіти	Вища освіта	38	54,3
	Неповна вища (коледж, технікум)	21	30,0
	Середня спеціальна	11	15,7
Стаж роботи в компанії	До 1 року	7	10,0
	1–3 роки	16	22,9
	4–7 років	28	40,0
	Понад 7 років	19	27,1
Рівень кваліфікації	Високий	28	40,0
	Середній	35	50,0
	Початковий	Початковий	Початковий

Джерело: [узагальнено за внутрішніми даними ПП «Лессі»]

На рис. 2.3 подана візуалізація якісного складу персоналу ПП «Лессі» у 2024 р.

Проведемо аналіз отриманих даних.

Основу колективу формують працівники 26–45 років – активна й гнучка група, де енергія підкріплена досвідом. Молоді до 25 – близько 13 %. Цей рівень компанія свідомо підтримує, адже саме вони швидко опановують цифрові

інструменти, маркетинг і онлайн-продажі – нині це стратегічні напрями розвитку. Водночас 16 % персоналу – фахівці 45+, «стабілізатори» команди, а саме носії корпоративної пам'яті та наставники для новачків. Така пропорція працює як система балансів - знання передаються, темп зберігається, динаміка поєднується зі стабільністю.

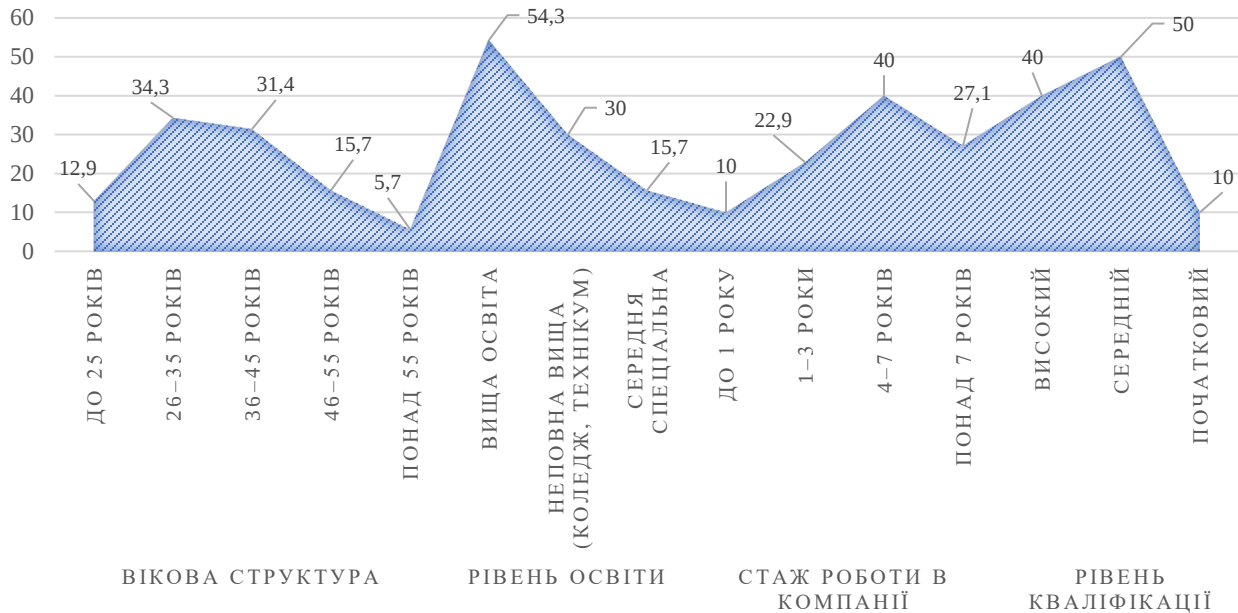


Рисунок 2.3 – Якісний склад персоналу ПП «Лесі»

Освітній рівень колективу також є сильним боком підприємства: понад половина співробітників мають вищу освіту, зокрема у сфері менеджменту, економіки, маркетингу, ветеринарії чи ІТ. Це створює базу для кваліфікованого прийняття рішень і розвитку аналітичних підходів у роботі. Помітна частина працівників із неповною вищою та середньою спеціальною освітою – це переважно логісти, консультанти та технічний персонал, які мають значний практичний досвід і забезпечують операційну ефективність компанії.

Високий рівень кваліфікації притаманний менеджерам із продажу, спеціалістам ІТ та маркетингу, адміністративному персоналу. Їхня частка становить близько 40 %. Решта – фахівці із середнім рівнем кваліфікації, які

постійно проходять внутрішні тренінги, навчальні семінари, беруть участь у проєктах підвищення якості обслуговування. Початковий рівень (10 %) представлений новими співробітниками, переважно молодими консультантами роздрібних точок або стажерами, які швидко проходять адаптаційний період

Особливу увагу керівництво приділяє показнику стажу роботи. Майже 70 % працівників мають понад три роки досвіду саме в ПП «Лессі», що свідчить про низький рівень плинності кадрів і високу лояльність персоналу. Багато хто працює в компанії понад 7 років – це стабільна опора підприємства, що формує «кістяк» команди та передає корпоративні цінності новачкам.

Для малого підприємства понад 70 працівників це показник масштабності, стабільності та впорядкованої організації праці. Така чисельність дозволяє не лише оперативно забезпечувати торговельні процеси, а й підтримувати високу якість сервісу. Але справа не лише в кількості. У «Лессі» відчутна командність, взаємоповага, і саме людський капітал виступає головним ресурсом, на якому тримається вся система. Це не просто команда – це жива енергія підприємства, його стабільність і рушійна сила розвитку. Структуру персоналу ПП «Лессі» наведено в таблиці 2.5.

На рис. 2.4 поданий рисунок структури персоналу у відсотках.

Найбільшу частку в загальній чисельності займають працівники, безпосередньо залучені до операційної діяльності та взаємодії з клієнтами. Роздрібна мережа та обслуговування клієнтів 20 осіб, що становить 28,6%. Це є найбільшою категорією, що вказує на орієнтацію компанії на продаж і якісне обслуговування кінцевого споживача.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу ПП «Лессі», 2024 р.

Категорія працівників	Кількість, осіб	Частка у загальній чисельності, %
Адміністративний персонал	6	8,6
Менеджери з продажу	14	20,0
Логістичний відділ (склад, транспорт)	18	25,7
Бухгалтерія та фінансовий відділ	5	7,1
Маркетинг, SMM, IT	7	10,0
Роздрібна мережа та обслуговування клієнтів	20	28,6
Усього	70	100

Джерело: побудовано за даними [63;43]

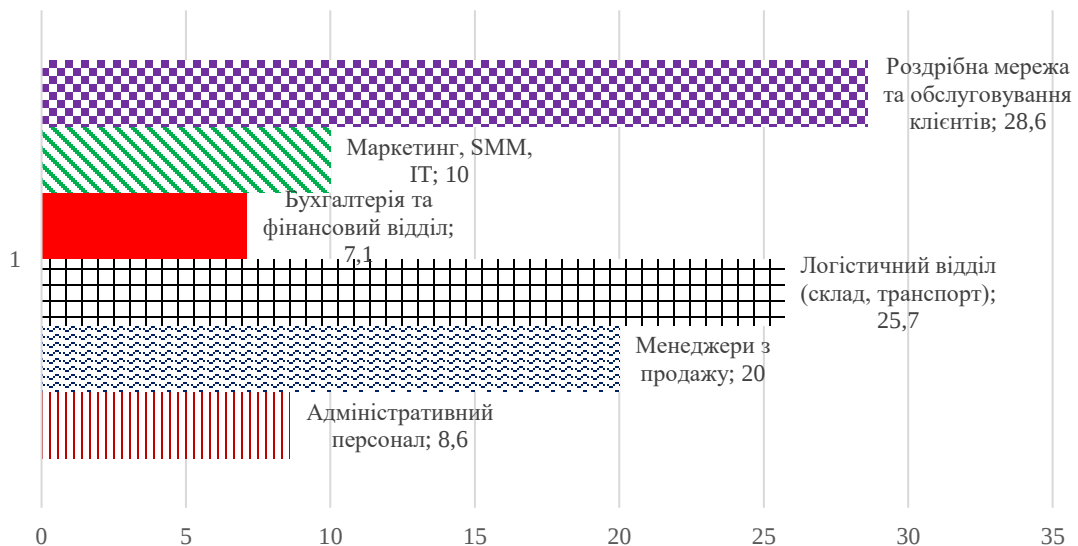


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ПП «Лессі», 2024 р.

Логістичний відділ (склад, транспорт) 18 осіб, або 25,7%. Це друга за величиною категорія, що підкреслює значний обсяг роботи, пов'язаний із зберіганням та доставкою товарів/послуг.

Менеджери з продажу 14 осіб, або 20%. Це основний блок продажів, тісно пов'язаний з роздрібною мережею та є ключовим для формування доходу.

Найменшу частку займають категорії, які виконують адміністративні та допоміжні функції. Бухгалтерія та фінансовий відділ 5 осіб (7,1%). Це мінімальна

частка, типова для підтримки фінансової дисципліни. Адміністративний персонал 6 осіб (8,6%). Сюди зазвичай включають керівництво та секретарський апарат.

Маркетинг, SMM, IT 7 осіб (10,0%). Ця частка є відносно невеликою, але критично важливою для розвитку, цифрової присутності та технологічної підтримки. Її розмір може свідчити або про ефективну аутсорсингову модель, або про потенціал для збільшення інвестицій у ці сфери для прискорення зростання

Структура персоналу виглядає збалансованою з чіткою фокусом на логістику та прямі продажі/обслуговування клієнтів. Це свідчить про значний обсяг рутинних операцій (логістика, роздріб) та активну збутову діяльність.

ПП «Лессі» приділяє увагу професійному розвитку персоналу. На підприємстві регулярно проводяться внутрішні навчання, інструктажі та консультації для підвищення кваліфікації працівників. Основна увага приділяється вдосконаленню знань у сфері обслуговування клієнтів, продажів, логістики та управління. Участь у таких заходах сприяє формуванню компетентної, відповідальної та згуртованої команди, здатної ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати сучасні підходи в роботі.

Важливою складовою кадрової політики є планування кар'єри та формування внутрішнього резерву. У компанії діє система горизонтальних і вертикальних переміщень: співробітники можуть змінювати підрозділи, нарощувати компетенції й із часом переходити на керівні ролі. І це реальна практика з реальними кейсами: консультант роздрібної мережі стає менеджером із продажу; логіст – адміністратором складу; маркетолог – керівником відділу. Працює наставництво, діють прозорі критерії оцінювання. Як результат – підвищена мотивація, ширший управлінський резерв і менший ризик професійного вигорання.

Розвиток персоналу підсилює система наставництва. За кожним новачком закріплюють досвідченого колегу, який допомагає швидко пройти адаптацію, розібратися в тонкощах процесів і відчуті корпоративні цінності. При цьому, новачки ніяк не заважають наставникам самим працювати та заробляти, а навіть навпаки – допомагають, бо за успішну адаптацію передбачені бонуси, що напряду стимулює працівників стати наставниками. Ефект подвійний, а саме зростає якість кадрового складу та, водночас, формується емоційний зв'язок у команді. Виходить менше стресу та менше плинності персоналу.

У компанії «Лесі» діє принцип довіри й самостійності: працівникам надається автономія в ухваленні рішень, а ініціативність – не стримується, а вітається. Це створює атмосферу самореалізації, де кожен може проявити себе: запропонувати ідею, долучитися до внутрішнього проекту чи протестувати нову послугу на пілотному етапі. Тут розвиток працівників сприймають не як витрату, а як інвестицію – у стабільність, інноваційність і довготривалу стійкість бізнесу.

Окремої уваги заслуговує гендерний баланс і соціальна політика підприємства (рис. 2.5).

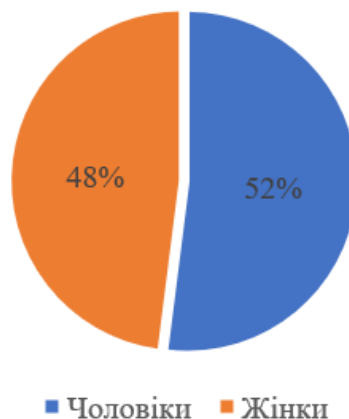


Рисунок 2.5 – Гендерний баланс ПП «Лесі»

Джерело: [узагальнено за внутрішніми даними ПП «Лесі»]

Колектив «Лессі» практично рівномірно представлений чоловіками й жінками (52 % і 48 % відповідно). Жінки активно залучені не лише у сферу продажів і маркетингу, а й у логістику та адміністративне управління, що відповідає сучасним тенденціям рівності можливостей. Підприємство забезпечує гнучкий графік для працівників із дітьми, підтримує соціальні ініціативи та організовує корпоративні заходи, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату.

Таким чином, кадровий потенціал ПП «Лессі» характеризується високим рівнем професійної компетентності, стабільністю, орієнтацією на розвиток і цифровізацію. Внутрішнє навчання, система наставництва, планування кар'єри та регулярна оцінка результативності створюють умови для зростання кожного співробітника. Компанія формує команду людей, об'єднаних спільними цінностями, професійною етикою та вірою в спільний результат. Саме така стратегія розвитку персоналу є запорукою стабільності, конкурентоспроможності та стійкого зростання ПП «Лессі» на ринку зоотоварів України.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналом ПП «Лессі»

ПП «Лессі» приділяє увагу мотивації персоналу. Бо саме від настрою та залученості працівників залежить, як клієнти сприймають компанію. Якщо команда вмотивована – це видно в усьому: у сервісі, у швидкості реакції, у відносинах із партнерами. Для «Лессі» це стабільність і розвиток бізнесу.

У компанії функціонує продумана система мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Такий підхід дозволяє не просто утримувати працівників, а формувати їхню справжню залученість у справи компанії.

Матеріальна частина включає стабільну заробітну плату, премії, надбавки за якість роботи, бонуси за виконання планів продажів, а також соціальні пільги – оплачувану відпустку, часткове медичне страхування й гнучкий графік для співробітників із дітьми. Завдяки цьому працівники відчують стабільність, впевненість у завтрашньому дні та довіру до керівництва.

Водночас у «Лессі» приділяють увагу нематеріальним стимулам: щирим подякам, публічному визнанню результатів, корпоративним подіям і можливостям навчання. Кожен співробітник має шанс розвиватися, зростати професійно й бачити свій внесок у спільний результат.

Така система цілком відповідає сучасним тенденціям менеджменту – коли мотивація розглядається не лише як фінансова винагорода, а як створення середовища, у якому людина почувається потрібною, шанованою та впевненою. Саме це й формує основу стабільності, продуктивності та розвитку колективу [5, с.228].

Таблиця 2.6 – Основні елементи системи мотивації персоналу ПП «Лессі»

Група стимулів	Приклади застосування	Результат
Матеріальні	Премії, бонуси, надбавки, оплата понаднормових годин, соціальні пільги	Підвищення результативності праці, зниження плинності кадрів
Нематеріальні	Публічне визнання, участь у тренінгах, корпоративні заходи, змагання між відділами	Підвищення мотивації, командної згуртованості
Організаційні	Гнучкий графік, комфортні умови праці, автономність у прийнятті рішень	Підвищення відповідальності та залученості
Соціально-психологічні	Внутрішня комунікація, довіра між керівництвом і працівниками	Формування позитивного морально-психологічного клімату

Джерело: [40;13]

Мотиваційна система підприємства побудована на принципах справедливості, прозорості та взаємної довіри. Кожен працівник чітко розуміє,

які результати роботи визначають рівень винагороди. Для менеджерів із продажу головним стимулом є бонусна система, що передбачає відсоткові премії від обсягу реалізації продукції, тоді як для офісного персоналу – надбавки за якість виконання завдань, ініціативність та професіоналізм. Такий підхід забезпечує баланс між індивідуальною відповідальністю та командною ефективністю.

У системі управління персоналом підприємства мотиваційна політика посідає центральне місце. Вона спрямована не лише на підвищення результативності праці, а й на формування стабільного, згуртованого й лояльного колективу. Для компанії мотивація – це не просто інструмент впливу, а частина корпоративної філософії, що базується на взаємоповазі, відкритості та орієнтації на результат.

Компанія впровадила багаторівневу систему стимулювання, яка поєднує фінансові, соціальні та кар'єрні мотиватори. Основний акцент робиться на прозорості винагород: кожен співробітник має можливість бачити пряму залежність між своїми досягненнями та розміром заробітку. Для цього на підприємстві діє система ключових показників ефективності (KPI), за якою щомісяця оцінюється робота менеджерів із продажу, логістів, адміністраторів торгових точок і офісного персоналу.

Завдяки такій структурі мотивації ПП «Лессі» не лише утримує кваліфікованих працівників, а й стимулює їх до постійного саморозвитку, підвищення продуктивності та активної участі в досягненні стратегічних цілей компанії (табл. 2.7).

Система мотивації в ПП «Лессі» є чітко комерційно орієнтованою та має такі характеристики:

1. Фокус на прибутку. Основний обсяг премій (80% фонду) спрямовано на персонал, який безпосередньо впливає на доходи та операційну ефективність (менеджери з продажу та логістичний персонал).

2. Чітка Структура. Для кожної категорії визначені конкретні KPI, які прив'язані до їхніх основних функціональних обов'язків.

3. Диференціація. Розподіл частки премій є сильно диференційованим (від 5% до 50%), що відображає пріоритетність та вплив кожної функції на загальний бізнес-результат.

Таблиця 2.7 – Система ключових показників ефективності (KPI) у мотивації працівників ПП «Лесі»

Категорія працівників	Основні KPI	Частка у премії, %	Коментар
Менеджери з продажу	Обсяг реалізації, рівень повторних покупок, нові клієнти	50	Премія нараховується щомісячно за виконання плану продажів
Логістичний персонал	Швидкість доставки, відсоток своєчасних відправлень	30	Додаткова премія за скорочення часу обробки замовлень
Маркетинг і IT	Трафік сайту, конверсія онлайн-замовлень	15	Бонуси за зростання показників вище середньоринних
Адміністративний персонал	Ефективність документообігу, відсутність помилок	5	Щоквартальні надбавки за якість роботи

Джерело: [узагальнено за внутрішніми даними ПП «Лесі»]

На рис. 2.6. подана візуалізація частки премій на підприємстві.

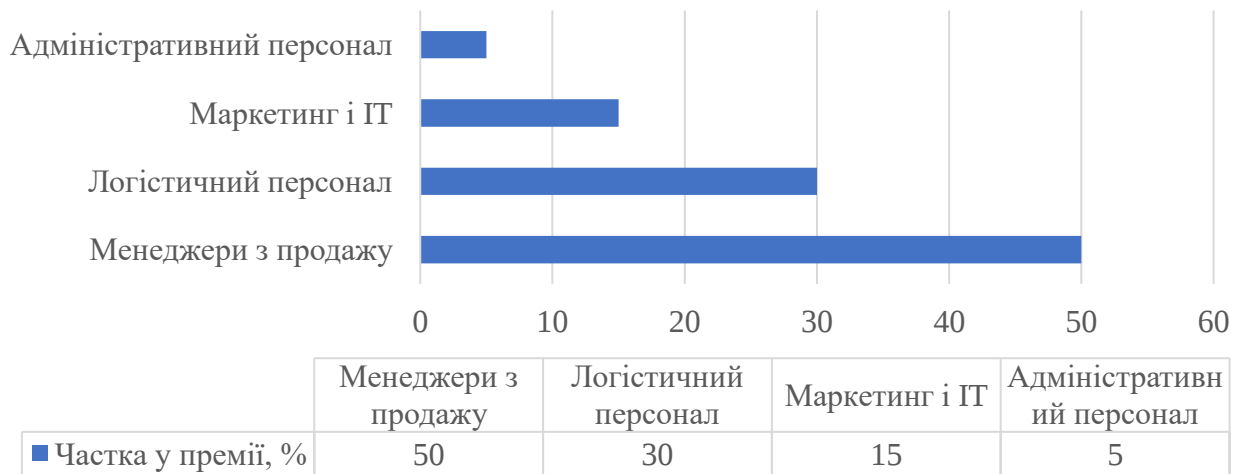


Рисунок 2.6 – Частка премій у категорії працівників ПП «Лесі»

Джерело: [узагальнено за внутрішніми даними ПП «Лесі»]

Виходячи з розподілу премій, мотиваційна політика ПП «Лессі» має чітку комерційну спрямованість. Підприємство успішно стимулює «фронт-офіс» (продажі та логістика), який безпосередньо впливає на грошовий потік та задоволеність клієнтів. Але існує значний дисбаланс між категоріями (50% проти 5%). Занадто мала частка премій для Маркетингу і ІТ може призвести до зниження інноваційності та якості підтримки, що в довгостроковій перспективі може негативно позначитися на продажах. Наприклад, погана ІТ-інфраструктура або неефективний маркетинг можуть гальмувати роботу менеджерів з продажу.

У якості рекомендацій можна запропонувати:

1. Перегляд критеріїв для маркетингу і ІТ. Рекомендується прив'язати частину премій цих категорій до кінцевих результатів продажів (але з меншою вагою, ніж у менеджерів), а також до показників ефективності їхньої роботи (наприклад, ROI рекламних кампаній, час безвідмовної роботи систем).

2. Підтримка внутрішніх функцій. Хоча частка адміністративного персоналу є мінімальною, необхідно забезпечити, щоб їхня премія була відчутною та прив'язана до КРІ, орієнтованих на якість внутрішніх процесів, аби уникнути демотивації.

В цілому, ПП «Лессі» використовує преміювання як потужний інструмент для стимулювання основної діяльності, що приносить дохід, але має подбати про збалансованість і для допоміжних, але критично важливих функцій.

Водночас в компанії розуміють, що одними грошима мотивацію не втримати. Тому поряд із фінансовими стимулами працюють нематеріальні – сильна корпоративна культура, довіра й відкритий діалог, публічне визнання досягнень, комфортні умови праці. Такий баланс підвищує продуктивність і допомагає утримувати ключових людей. Команда стає стабільною, мотивованою та лояльною (табл. 2.8).

У ПП «Лессі» працює програма наставництва, а саме перші три місяці новачки йдуть поруч із досвідченими колегами, швидко засвоюють стандарти,

комунікації та етику сервісу. Наставники отримують додаткові премії – взаємна зацікавленість і відчутна підтримка в команді.

Таблиця 2.8 – Нематеріальні інструменти мотивації персоналу ПП «Лессі»

Напрямок стимулювання	Конкретні заходи	Результат
Соціальне визнання	Відзначення працівників під час зборів, подяки, сертифікати	Відвищення морального клімату та самооцінки працівників
Професійний розвиток	Внутрішні тренінги, стажування, програма Lessi Academy	Розвиток компетенцій і кар'єрних можливостей
Корпоративна культура	Тімбілдинги, спортивні заходи, участь у благодійних ініціативах	Формування почуття єдності та соціальної відповідальності
Зворотний зв'язок	Система оцінки 360°, регулярні опитування	Зміцнення комунікацій між рівнями управління

Джерело: [43;13]

Компанія має гнучкі соціальні пільги, а саме корпоративні знижки на зоотовари, короткі додаткові відпустки, часткове відшкодування занять спортом і ветеринарних послуг для улюбленців. Це підсилює емоційний зв'язок працівників із бізнесом і формує сильний імідж роботодавця.

Кадрова політика тримається на балансі економічних, соціальних і психологічних стимулів. Прозора система матеріального заохочення з КРІ напряду прив'язує результат до винагороди, забезпечує справедливий розподіл премій і підтримує культуру результативності.

Паралельно – нематеріальна мотивація: позитивний мікроклімат, розвиток корпоративної культури, професійне навчання, наставництво, участь у соціальних та благодійних ініціативах.

Для глибшого розуміння ефективності чинної системи мотивації на ПП «Лессі» було проведено анонімне внутрішнє опитування серед працівників різних підрозділів. У ньому взяли участь 32 співробітники, що становить майже половину персоналу, а отже – результати можна вважати репрезентативними.

Метою опитування було визначити рівень задоволеності мотиваційною системою, оцінити її прозорість, справедливість і здатність реально впливати на залученість працівників.

Опитування також показало готовність працівників ділитися своїми пропозиціями, що підсилює відкритість комунікацій і допомагає компанії точніше вдосконалювати мотиваційну систему. Воно включало 8 питань за шкалою від 1 до 5 (де 1 – «повністю не задоволений», 5 – «повністю задоволений»). Узагальнені результати подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати опитування працівників щодо оцінки системи мотивації ПП «Лессі»

Питання опитування	Середній бал
Рівень задоволеності заробітною платою	3,6
Зрозумілість та прозорість преміювання	4,2
Можливості професійного розвитку	4,4
Підтримка керівництва й зворотний зв'язок	4,1
Морально-психологічний клімат	4,5
Комфортність умов праці	4,0
Корпоративні заходи, нематеріальна мотивація	4,3
Загальна оцінка мотиваційної системи	4,2

Джерело: [узагальнено за внутрішніми даними ПП «Лессі»]

Отримані результати свідчать, що працівники загалом позитивно оцінюють систему мотивації в компанії. Найвищий рівень задоволеності припадає на морально-психологічний клімат (4,5 бала), що демонструє високу інтегрованість колективу й силу корпоративної культури. Високо оцінюються можливості розвитку, доступність керівництва та прозорість преміювання. Це вказує на те, що модель управління мотивацією в ПП «Лессі» відповідає сучасним HR-практикам і реально впливає на поведінку персоналу.

Водночас співробітники відзначили, що матеріальна складова мотивації могла б бути дещо вищою (3,6 бала). Частина працівників зазначає, що премії є

вагомим елементом, але базова заробітна плата не завжди відповідає зростанню обсягів робіт у пікові періоди. Це свідчить про потенціал для подальшої оптимізації фінансових стимулів, зокрема шляхом адаптації окладів до ринкових змін або розширення бонусних механізмів.

У цілому результати опитування підтверджують, що система мотивації ПП «Лессі» є ефективною, сприймається персоналом як справедлива та стимулююча, а також суттєво сприяє формуванню лояльності та стабільності кадрового складу.

У підсумку – стабільна команда, нижча плинність кадрів і сталі передумови зростання підприємства як соціально відповідального роботодавця на ринку зоотоварів України.

Висновок до розділу 2

ПП «Лессі» демонструє стійкість і керованість бізнесу в умовах коливань ринку. Попри зниження доходу за 2022–2024 рр. (-22,4%) та чистого прибутку (-34,5%), підприємство зберегло позитивний фінансовий результат, зміцнило активи (+27,9%) і підтримало високий рівень фінансової автономії (коефіцієнт 0,96–0,97). Це вказує на стриману боргову політику, контроль витрат і раціональний розподіл ресурсів.

Функціонально-лінійна структура управління відповідає масштабу підприємства та забезпечує швидкість рішень у торгово-логістичних процесах. Розподіл персоналу свідчить про операційний фокус: найбільші частки мають роздріб/клієнтський сервіс і логістика, далі – відділ продажів; допоміжні функції компактні, але достатні для підтримки фінансової дисципліни та маркетингово-ІТ-супроводу.

Якісний склад персоналу збалансований. Основу формують працівники вікової групи 26–45 років; є відчутна частка молоді, яка швидко опановує цифрові інструменти, і група досвідчених співробітників, що забезпечує

наступність знань та наставництво. Понад половина працівників мають вищу освіту; зберігається ядро співробітників зі стажем роботи в компанії понад три роки – це ознака лояльності та низької плинності. Рівень кваліфікації ключових категорій персоналу відповідає поточним завданням підприємства.

Система розвитку персоналу носить послідовний характер і поєднує регулярні внутрішні навчання, інструктажі та консультації з питань сервісу, продажів, логістики та управління. Працює наставницький підхід під час адаптації новачків; застосовується планування кар'єри та внутрішній резерв.

Соціальна складова – збалансований гендерний профіль, підтримка гнучких умов праці, корпоративні та соціальні ініціативи – сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату та іміджу роботодавця. У підсумку людський капітал виступає ключовим носієм конкурентних переваг, а інвестиції в розвиток персоналу – фактором довготривалої стійкості.

Отже, ПП «Лессі» поєднує фінансову обачність, ефективну організацію операцій і системну роботу з персоналом. Сформований кадровий потенціал і практика внутрішнього розвитку підсилюють можливості компанії щодо адаптації та зростання, тоді як подальше розширення цифрових інструментів і посилення аналітики HR-показників відкривають резерви підвищення продуктивності. Сукупність цих чинників формує надійну основу для підтримання конкурентоспроможності та подальшого розвитку підприємства на ринку зоотоварів України.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – ПП «ЛЕССІ»

3.1 Виявлення ключових проблем у системі мотивації персоналу ПП «Лессі»

Ефективність будь-якої системи мотивації залежить не стільки від наявності окремих інструментів, скільки від того, наскільки гармонійно вони працюють у комплексі. Аналіз діяльності ПП «Лессі» показав, що підприємство вже сформувало базову модель стимулювання, яка забезпечує стабільність колективу й достатній рівень продуктивності. Проте детальніше дослідження мотиваційної системи свідчить про наявність певних дисбалансів, внутрішніх суперечностей та резервів, що стримують повну реалізацію кадрового потенціалу. Саме ці обмеження є відправною точкою для розробки заходів удосконалення в наступному підрозділі.

Однією з головних проблем є нерівномірність матеріальної мотивації, яка проявляється насамперед у сезонних періодах підвищеного навантаження. Базові оклади більшості категорій персоналу залишаються незмінними протягом року, тоді як інтенсивність роботи в окремі місяці суттєво зростає. Це створює відчуття дисбалансу: працівники докладають значно більше зусиль, але не отримують відповідної компенсації. Подібна ситуація не викликає відвертого невдоволення, однак поступово накопичує втому, знижує якість сервісу й може стати передумовою емоційного вигорання.

Другий важливий недолік стосується неповної цифровізації мотиваційних процесів. Хоча підприємство активно використовує KPI, значна частина оцінювання проводиться в ручному режимі, а саме заповнюються таблиці, створюються локальні документи, відстеження показників здійснюється без централізованої платформи. Такий підхід є прийнятним на невеликих

підприємствах, але зі збільшенням обсягів продажів і розширенням асортименту він створює ризики неточностей, затримок в оцінюванні та суб'єктивності рішень. Цифрова роз'єднаність процесів знижує прозорість винагород і ускладнює систематичний аналіз результативності.

Варто також виділити проблему нерівного доступу до можливостей професійного розвитку. У компанії активно навчаються менеджери з продажу, маркетингова команда та адміністративні працівники, тоді як співробітники складу, логістики та частина роздрібної мережі залучаються до навчання значно рідше. Це створює відчуття, ніби розвиток доступний не всім, що послаблює мотивацію тих, чия робота є менш «видимою» для керівництва, але водночас критично важливою для операційної діяльності.

Ще одним слабким місцем є неструктурованість кар'єрних маршрутів. У підприємства існує практика внутрішніх переходів, але вона не оформлена у вигляді чіткої системи. Працівники не завжди розуміють, які компетенції необхідні для просування, як оцінюються їхня готовність до підвищення і які перспективи вони мають на наступні 1 – 2 роки. Відсутність таких орієнтирів не означає відсутності кар'єрних можливостей, однак робить процес розвитку менш передбачуваним і менш мотивуючим.

До значних недоліків варто віднести й обмежену увагу до емоційного клімату та психологічної стійкості персоналу. Опитування показало високий рівень задоволеності атмосферою в колективі, однак підприємство поки не використовує інструменти підтримки емоційного здоров'я. У сфері торгівлі та логістики працівники щодня стикаються зі стресовими ситуаціями, конфліктами, швидкою зміною завдань. Відсутність програм підтримки може призвести до накопичення напруження, що негативно впливатиме на якість обслуговування клієнтів і стабільність команди.

Окремо слід виділити проблему комунікаційного доступу до керівництва. Хоча формально канали для зворотного зв'язку існують, значна частина

працівників зазначає, що іноді відчуває бар'єр у спілкуванні з управлінською командою, особливо коли йдеться про незручні питання: графіки роботи, конфлікти в колективі, нерівномірність навантаження. Це не свідчить про поганий клімат, але демонструє, що механізм зворотного зв'язку потребує більшої структурованості, регулярності та відкритості.

Певні недоліки спостерігаються й у сфері соціальних гарантій. Хоча підприємство надає окремі бонуси і корпоративні знижки, сучасний ринок праці формує інші очікування. Працівники дедалі більше цінують додаткові інструменти: психологічні консультації, медичне страхування, підтримку в складних життєвих ситуаціях, індивідуальні траєкторії розвитку, соціальні проекти. Відсутність таких елементів не є критичною, але знижує довгострокову мотивацію, особливо для молодих фахівців.

Серед менш очевидних проблем варто відзначити недостатню адаптивність мотиваційної системи до різних категорій персоналу. Одна й та сама модель стимулювання застосовується до груп із різними потребами, очікуваннями та типами навантаження. Наприклад, консультанти роздрібної мережі потребують гнучкого графіку й психологічної підтримки, тоді як складські працівники потребують чітких нормативів і матеріальних доплат. Відсутність сегментації зменшує точність впливу мотиваційних інструментів.

Таким чином, аналіз дозволяє сформулювати кілька ключових проблемних точок, які стануть основою для розробки вдосконаленої мотиваційної системи. Вони подані на рис. 3.1.

Сукупність цих аспектів не знижує загальну ефективність роботи підприємства, але демонструє потребу в модернізації системи мотивації відповідно до сучасних вимог ринку та внутрішніх потреб колективу (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Ключові проблеми та недоліки системи мотивації персоналу
ПП «Лессі»

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Оскільки виявлені проблеми мають комплексний характер, подальше вдосконалення системи мотивації повинно поєднувати стратегічні рішення, оперативні кроки та адаптаційні механізми.

3.2 Стратегічні та оперативні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Лессі»

Враховуючи результати аналізу системи мотивації персоналу ПП «Лессі», можна стверджувати, що на підприємстві сформована життєздатна та ефективна модель стимулювання, однак вона потребує розвитку й адаптації до нових умов

ринку, зміни поведінки споживачів та появи нових вимог до персоналу. Зміни у зовнішньому середовищі – конкуренція, цифровізація торговельних процесів, зростання ролі емоційного сервісу, поява нових форматів онлайн-продажів – вимагають від компанії не лише зберігати наявні інструменти мотивації, а й посилювати їх та доповнювати більш комплексними методами, які здатні підтримувати високий рівень залученості працівників у довгостроковій перспективі.

Основні стратегічні напрями щодо удосконалення системи мотивації подані у табл .3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями щодо удосконалення системи мотивації
ПП «Лессі»

Напрями	Сутність
1	2
1. Зміцнення матеріальної стимулюючої частини	Введення гнучкої моделі оплати праці, яка передбачатиме: – коригування окладів у залежності від обсягів сезонного навантаження; – впровадження «пікових коефіцієнтів» для співробітників логістики, менеджерів з продажу та роздрібних консультантів; – розширення можливостей преміювання за інтенсивність та якість роботи в періоди підвищеного попиту
2. Цифровізація системи оцінювання результативності та мотивації	Впровадження цифрової HR-платформи дало б змогу: – Автоматично фіксувати результати працівників; – Формувати електронні профілі компетенцій; – Контролювати динаміку розвитку; – Проводити щомісячний або квартальний рейтинг результативності; – Забезпечувати прозорість і справедливість оцінювання
3. Формування структурованих кар'єрних маршрутів	Впровадження чіткої моделі, яка включатиме: – опис посад та вимог до кожної; – перелік компетенцій, необхідних для переходу; – рівні кваліфікації та критерії кар'єрного просування; – індивідуальні траєкторії розвитку працівників; – систему регулярних оцінок компетентностей
4. Посилення нематеріальних стимулів	– регулярні відкриті зустрічі з керівництвом; – «сніданки з директором» раз на місяць; – номінації «кращий працівник місяця» або «прорив місяця»; – короткі відео-відгуки із щирими подяками співробітникам; – внутрішній корпоративний чат для обміну досвідом

Закінчення табл. 3.1

1	2
5. Розширення можливостей навчання та професійного розвитку	Запровадження системи рівномірного доступу до навчання може включати: – короткі модульні курси (по 30–60 хвилин) для співробітників складу; – тренінги зі стандартів сервісу для консультантів роздрібної мережі; – онлайн-навчання для менеджерів з продажу; – регулярні практичні майстер-класи з базових комунікацій, конфліктології, роботи з емоційно насиченими зверненнями клієнтів; – програму внутрішнього «університету» lessi academy із сертифікацією
6. Створення емоційного комфорту	Доцільним є впровадження простих, але ефективних інструментів: – мікротренінги із саморегуляції; – рекомендації щодо боротьби зі стресом; – психологічний куратор раз на квартал; – анонімна система скарг і пропозицій; – можливість звернення до корпоративного консультанта

Джерело: побудовано автором

Першим стратегічним напрямом удосконалення системи мотивації є зміцнення матеріальної стимулюючої частини. Під час аналізу було встановлено, що рівень задоволеності базовою заробітною платою є нижчим порівняно з іншими компонентами системи – 3,6 бала. Це не означає невдоволення персоналу, але вказує на те, що на етапах пікових навантажень (святкові періоди, сезонні сплески попиту, масштабні онлайн-акції) працівники відчують дисбаланс між обсягом роботи і винагородою. Відповідно, стратегічним рішенням є введення гнучкої моделі оплати праці, яка передбачатиме:

- коригування окладів у залежності від обсягів сезонного навантаження;
- впровадження «пікових коефіцієнтів» для співробітників логістики, менеджерів з продажу та роздрібних консультантів;
- розширення можливостей преміювання за інтенсивність та якість роботи в періоди підвищеного попиту.

Подібна система використовується у багатьох торговельних компаніях ЄС та США, де сезонність є звичною характеристикою ринку. Така модель створює

відчуття справедливості, підвищує продуктивність у пікові періоди та зменшує ризики короткострокового вигорання персоналу.

Другим напрямом, який має стратегічний характер, є цифровізація системи оцінювання результативності та мотивації. У ПП «Лессі» КРІ використовуються активно, але їхнє ведення проводиться переважно вручну, без єдиної інтегрованої системи HR-аналітики. Це призводить до того, що аналіз ефективності роботи окремих працівників займає багато часу і є менш точним, ніж міг би бути. Впровадження цифрової HR-платформи дало б змогу:

- автоматично фіксувати результати працівників;
- формувати електронні профілі компетенцій;
- контролювати динаміку розвитку;
- проводити щомісячний або квартальний рейтинг результативності;
- забезпечувати прозорість і справедливість оцінювання.

Такі системи використовуються міжнародними ритейлерами – наприклад, «IKEA», «Decathlon», «Zoogora» – і їхні дослідження показують, що цифрова прозорість підвищує довіру працівників та зменшує суб'єктивність управлінських рішень.

Ще одним важливим стратегічним напрямом є формування структурованих кар'єрних маршрутів. Під час опитування частина працівників вказала, що можливості зростання є, але вони не формалізовані й часто залежать від неформальної оцінки керівництва. Компанія вже має практику горизонтальних і вертикальних переміщень, але потребує чіткої моделі, яка включатиме:

- опис посад та вимог до кожної;
- перелік компетенцій, необхідних для переходу;
- рівні кваліфікації та критерії кар'єрного просування;
- індивідуальні траєкторії розвитку працівників;
- систему регулярних оцінок компетентностей.

Формалізація кар'єрних маршрутів є одним з ключових елементів сучасних HR-практик. Для працівника це означатиме більшу передбачуваність і розуміння власних перспектив; для компанії – посилення кадрового резерву та підвищення стабільності колективу.

До стратегічних заходів також належить розширення можливостей навчання та професійного розвитку. Практика тренінгів у «Лессі» є досить активною для менеджерів і маркетингових працівників, але менш доступною для логістичного персоналу та продавців. Запровадження системи рівномірного доступу до навчання може включати:

- короткі модульні курси (по 30–60 хвилин) для співробітників складу;
- тренінги зі стандартів сервісу для консультантів роздрібної мережі;
- онлайн-навчання для менеджерів з продажу;
- регулярні практичні майстер-класи з базових комунікацій, конфліктології, роботи з емоційно насиченими зверненнями клієнтів;
- програму внутрішнього «університету» lessi academy із сертифікацією.

Створення системи професійного навчання підвищує кваліфікацію персоналу та одночасно формує відчуття розвитку, що є одним із найсильніших мотиваторів згідно з теоріями Маслоу, Герцберга та МакКлелланда.

Окремим аспектом має стати посилення нематеріальних стимулів. Їхня роль у сучасному HR зростає, адже молоді працівники цінують визнання, комфортну атмосферу, підтримку, можливість прояву ініціативи та гнучкі формати роботи. Компанія вже підтримує дружній морально-психологічний клімат, але цей інструмент можна розширити:

- регулярні відкриті зустрічі з керівництвом;
- «сніданки з директором» раз на місяць;
- номінації «кращий працівник місяця» або «прорив місяця»;
- короткі відео-відгуки із щирими подяками співробітникам;
- внутрішній корпоративний чат для обміну досвідом;

- публічне визнання внеску відділів у спільні результати.

Визнання не потребує значних витрат, але суттєво підсилює відчуття важливості кожного працівника, що особливо важливо у командах, які взаємодіють із клієнтами.

Важливим фактором, який впливає на залученість працівників, є емоційний комфорт. Сфера торгівлі зоотоварами включає часті контакти з клієнтами, інколи складні ситуації, проблемні замовлення, швидкі рішення. У працівників накопичується стрес, що з часом може знижувати мотивацію. Доцільним є впровадження простих, але ефективних інструментів:

- мікротренінги із саморегуляції;
- рекомендації щодо боротьби зі стресом;
- психологічний куратор раз на квартал;
- анонімна система скарг і пропозицій;
- можливість звернення до корпоративного консультанта.

Такі інструменти активно впроваджуються у сфері ритейлу та сервісу, де високий рівень емоційної напруги є нормою.

Удосконалення системи мотивації персоналу потребує не лише загальних стратегічних орієнтирів, а й реальних оперативних інструментів, які підприємство може впровадити вже в короткостроковій перспективі. Поєднання оперативних і довгострокових заходів дозволяє забезпечити безперервність змін, уникнути різких кадрових зрушень і сформувати передбачувану траєкторію розвитку для працівників. Такий підхід дозволяє підприємству розподілити ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити поступове, але стає зростання ефективності системи мотивації.

Першим блоком оперативних заходів є удосконалення матеріальної стимулюючої частини. Оскільки працівники відзначали недостатню гнучкість у системі оплати праці, доцільно розробити модель адаптивних премій, яка б враховувала сезонність та пікові навантаження. Це можуть бути спеціальні

бонуси за роботу в «гарячі періоди», підвищені коефіцієнти для складських працівників та менеджерів з продажу, а також заохочення за понаднормові зусилля, що не потребують складної бюрократії.

Систематизація оперативних заходів щодо матеріальної мотивації наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оперативні заходи вдосконалення матеріальної мотивації на ПП «Лессі»

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Адаптивна оплата праці	Введення пікових коефіцієнтів, премій за сезонні навантаження	Підвищення відчуття справедливості, зростання продуктивності у періоди підвищеного попиту
Преміювання за якість роботи	Доплати за відсутність помилок, точність обліку, рівень сервісу	Покращення дисципліни, зменшення кількості рекламаций
Мотивація логістичного персоналу	Премії за швидкість обробки замовлень, за виконання нормативів	Прискорення відвантажень, якісніший контроль
Мотивація роздрібною мережі	Процент за додаткові продажі, бонуси за позитивні відгуки клієнтів	Зростання рівня сервісу та повторних покупок

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Наступним блоком є короткострокові методи нематеріальної мотивації. Вони не вимагають значних фінансових витрат, але швидко впливають на морально-психологічний клімат. До них належать подяки, відкриті зустрічі з керівництвом, внутрішні мікроконкурси, невеликі подарунки або сертифікати. Працівники високо оцінюють увагу до їхньої роботи, і це часто стає сильнішим мотиватором, ніж невеликі премії.

Візуалізація системи короткострокових методів представлена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Короткострокові методи нематеріальної мотивації персоналу ПП «Лессі»

Джерело: сформовано автором

Довгострокові методи мотивації мають інший характер – вони працюють повільніше, але забезпечують стабільний ефект упродовж років. ПП «Лессі» вже має певні напрацювання в цьому напрямі, зокрема внутрішній кадровий резерв, наставництво та кар'єрні можливості. Однак потребує розширення система навчання та формалізація кар'єрних маршрутів, що дозволить працівникам планувати професійний розвиток і чітко розуміти перспективи.

Такі методи включають:

- корпоративну навчальну платформу lessi academy;
- щорічне оцінювання компетентностей;

- індивідуальні плани розвитку;
- планові підвищення (раз на рік за результатами оцінки);
- формування управлінського резерву;
- підтримку молодих спеціалістів;
- підвищення ролі наставників.

Особливу увагу слід приділити розвитку соціальних гарантій. Цей напрям є важливою частиною сучасної нематеріальної мотивації, оскільки працівники дедалі більше цінують стабільність, захищеність і підтримку в особистих питаннях. У компанії вже існують певні елементи соціального захисту, однак можливостей для розширення значно більше.

Доцільно розглянути впровадження таких заходів:

- корпоративних знижок на найпопулярніші категорії товарів;
- часткового відшкодування ветеринарних послуг;
- бонусів на день народження або річницю роботи;
- добровільного медичного страхування (мінімальний пакет);
- оплати коротких консультацій психолога;
- компенсації вартості курсів, що пов'язані з посадою.

Для структуризації напрямів розвитку соціальних гарантій наведена таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями вдосконалення соціальних гарантій ПП «Лессі»

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат
Здоров'я працівників	Часткове медичне страхування, базові консультації	Підвищення лояльності, зниження стресу
Соціальні пільги	Знижки, бонуси, доплати до свят	Зміцнення емоційного зв'язку з компанією
Підтримка розвитку	Співоплата курсів, тренінгів	Зростання кваліфікації персоналу
Підтримка молодих співробітників	Наставництво, адаптація, ротація	Збереження молодого кадрового потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [7;26]

У межах удосконалення соціальних гарантій також доцільно підсилити роль корпоративної культури. Команда «Лессі» вже вирізняється дружністю та стабільністю, однак культура потребує регулярного розвитку, як і будь-яка інша складова організації. Для цього можна сформувавши план корпоративної участі в соціальних та екологічних ініціативах, підтримувати відчуття єдності та місії. Це особливо актуально для підприємства, що працює у сфері товарів для тварин, де соціальна відповідальність набуває символічного значення (рис. 3.4).



Рисунок 3.3 – Напрями розвитку корпоративної культури та соціальних гарантій ПП «Лессі»

Джерело: сформовано автором на основі [37;7]

Таким чином, оперативні заходи вдосконалення системи мотивації повинні працювати паралельно зі стратегічними. Стратегія визначає мету, а оперативні дії створюють той щоденний вплив, який поступово формує нову модель поведінки персоналу. ПП «Лессі» вже має міцний фундамент для побудови сучасної системи мотивації, а впровадження запропонованого комплексу заходів

дозволить зміцнити позиції компанії та забезпечити довгострокове збереження кадрового потенціалу.

Наступним важливим напрямом модернізації системи мотивації ПП «Лессі» має стати формування оновленої моделі взаємодії між керівництвом і персоналом, яка передбачає чіткі канали зворотного зв'язку, регулярні комунікації та залучення співробітників до обговорення внутрішніх рішень. На практиці це може виглядати як короткі щотижневі зустрічі, де представники відділів обговорюють проблемні питання, обмінюються пропозиціями, аналізують відгуки клієнтів та формують оперативні рішення. У сучасному управлінні це називається «культура відкритих комунікацій», яка суттєво знижує напруження в колективі та підсилює довіру до керівництва. Для ПП «Лессі», яке працює у сфері з високою емоційною залученістю персоналу, такий формат є особливо корисним, адже дозволяє перетворити інформаційний обмін на складову мотиваційної системи: працівник відчуває, що його думка важлива, а управлінські рішення – прозорі й обґрунтовані.

У межах програми вдосконалення мотивації доцільно запровадити внутрішні мікро-дослідження задоволеності працею, які проводитимуться не раз на рік, а щомісяця або щокварталу. Такі дослідження не повинні бути складними – достатньо коротких опитувальників, які допомагають зрозуміти, як змінюється настрій у колективі та які процеси впливають на мотивацію. Це дозволить уникати накопичення напруги, своєчасно реагувати на сигнали та коригувати управлінські дії. У багатьох компаніях подібна практика допомогла підвищити рівень утримання персоналу та зменшити конфліктність, адже працівник бачить, що його думка не лише почута, а справді врахована у подальших діях керівництва.

Окрему увагу необхідно приділити удосконаленню програм розвитку персоналу, адже професійне зростання має прямий вплив на довгострокову мотивацію. Сьогодні програми навчання в «Лессі» представлені тренінгами з

продажів, консультаціями щодо клієнтської комунікації, інструктажами для логістичного персоналу. Проте сучасні умови потребують ширшого спектра компетентностей. Актуальними стають навички цифрової аналітики, роботи з CRM-системами, онлайн-сервісами, контент-інструментами та сервісним дизайном. У цій площині підприємство може розвивати внутрішні навчальні модулі, запроваджувати короткі курси та вебінари, формувати партнерства з освітніми платформами. Це не лише підвищує рівень професійності персоналу, а й створює сильний психологічний ефект – працівник відчуває, що компанія інвестує саме у нього, а не лише в операційну частину бізнесу.

Водночас розвиток персоналу доцільно поєднати з розширенням нематеріальної мотивації через систему публічного визнання. На підприємстві вже існує традиція відзначення окремих працівників, але вона потребує формалізації та регулярності. Практика «місячного рейтингу», де визначають працівника, який продемонстрував найвищі стандарти сервісу, відповідальність або командну взаємодію, може суттєво підсилити внутрішню культуру взаємоповаги. Публічне визнання, особливо у присутності колег, створює відчуття професійної значущості, що впливає значно сильніше, ніж тимчасове матеріальне заохочення. Для «Лессі», де морально-психологічний клімат уже є одним із ключових сильних боків, посилення цього компонента може стати підґрунтям для формування стабільної корпоративної культури.

Розвиток соціальних гарантій – ще один напрям, який варто інтегрувати у стратегічні заходи. Наразі підприємство використовує окремі інструменти – корпоративні знижки на зоотовари, додаткові дні відпустки та часткове відшкодування вартості занять спортом. Проте у сучасній практиці дедалі більше уваги приділяється програмам психологічного благополуччя, медичній підтримці та полегшенню умов праці, особливо для співробітників, які працюють із клієнтами або виконують фізично складні операції. Запровадження розширеної програми соцгарантій – наприклад, компенсації на медичні консультації,

гнучких форматів роботи для співробітників із дітьми, корпоративних занять із розвитку комунікаційних навичок – може на практиці суттєво посилити довгострокову мотивацію.

У межах розробки програми розвитку слід також врахувати адаптивність мотиваційної системи до різних категорій персоналу. У ПП «Лессі» працюють менеджери з продажу, консультанти роздрібних точок, логісти, ІТ-спеціалісти, маркетингологи, фінансисти та адміністративний персонал. Кожна з цих груп має свої потреби, ритм роботи та професійні очікування. Тому універсальна система мотивації може втрачати ефективність. Доцільним є формування декількох адаптивних модулів – для продавців, для роздрібною мережі, для логістики та для back-office. Це дозволить точніше налаштовувати стимули, уникати «знецінення» нагород та формувати більш адресний вплив на мотивацію в межах кожної групи.

Узагальнюючи запропоновані заходи, варто зазначити, що вдосконалення системи мотивації ПП «Лессі» є насамперед процесом підвищення якості внутрішнього середовища, а не просто модернізацією фінансових інструментів. Компанія має всі передумови для переходу до моделі сучасного HR-управління, де поєднуються цифрові технології, психологічна підтримка, гнучкі форми роботи, розвиток компетентностей і розширення соціальних гарантій. У такій структурі працівник відчуває реальну цінність своєї роботи, бачить перспективи власного зростання й отримує мотивацію, яка не зникає після виплати премії. Саме ця модель створює фундамент для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства, особливо у сфері, де якість взаємодії з клієнтом і швидкість реакції визначають успіх бізнесу.

Ефективність системи мотивації на підприємстві визначається не лише її структурою чи набором стимулів. Сучасний ринок праці настільки динамічний, що кожна система, навіть добре побудована й продумана, потребує здатності до адаптації. У сфері торгівлі це особливо відчутно: попит змінюється сезонно,

поведінка споживачів коливається під впливом соціальних та економічних подій, а внутрішня структура бізнесу постійно модернізується під впливом цифрових інструментів. Тому мотиваційна система ПП «Лессі» має бути не статичною, а такою, що постійно реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Адаптація мотивації передбачає здатність компанії гнучко коригувати стимули, зважаючи на поточне навантаження, зміни в структурі персоналу, появу нових технологій або навіть зміну поколінь у колективі. У ПП «Лессі» вже сформований фундамент, який дозволяє будувати стійку модель, але саме адаптаційні заходи стають ключем до стабільної довготривалої ефективності. Особливої уваги заслуговує реакція мотиваційної системи на вплив зовнішніх факторів: зростання конкуренції, зміни валютного курсу, сезонність попиту на корми та аксесуари, активність онлайн-продажів і переміщення клієнтів у цифрове середовище. Кожен із цих факторів створює додаткові вимоги до персоналу, а отже – й до того, як компанія підтримує їхню продуктивність.

Одним із найважливіших напрямів адаптації є індивідуалізація мотивації залежно від категорії працівника. Для менеджера з продажу головним мотиватором є результативність операцій і бонуси за виконання плану. Для консультанта роздрібної мережі важливішими можуть бути гнучкий графік та комфортність роботи з клієнтом. Для працівника складу – фізичні умови праці, зручність графіку та справедливе нарахування доплат. А для IT-спеціаліста чи маркетолога – можливість творчої роботи, автономність і професійний розвиток. Універсальні рішення тут не працюють; тому адаптація передбачає створення декількох модульних програм мотивації, в яких враховано особливості різних професійних груп.

Не менш важливою складовою адаптивності є здатність системи швидко реагувати на зростання навантаження. Пікові періоди продажів – новорічні свята, сезон активного попиту на корми або запуск рекламних акцій – створюють додаткове навантаження на склад, менеджерів із продажу та консультантів. У такі

періоди ефективним стає введення короткострокових мотиваційних коефіцієнтів, які компенсують підвищені зусилля працівників і запобігають вигоранню. Застосування таких гнучких премій забезпечує відчуття справедливості: працівник розуміє, що його додаткова праця не залишилася непоміченою.

Адаптації потребують і нематеріальні елементи мотивації. Психологічний клімат у колективі, який у «Лессі» оцінюється досить високо, має підтримуватися через регулярні зустрічі, обговорення складних моментів, аналіз конфліктних ситуацій та роботу з емоційними навантаженнями працівників роздрібної мережі. Особливо це стосується консультантів, які проводять більшість часу у прямій взаємодії з покупцем. Запровадження коротких психологічних сесій, майстер-класів зі стрес-менеджменту, тренінгів комунікаційного розвитку допоможе зменшити напруженість і підвищити стресостійкість персоналу. Такі заходи давно застосовуються в європейських торговельних мережах, і їхня результативність доведена дослідженнями.

Зміни у мотиваційній системі мають відбуватися не хаотично, а в межах чітко вибудованого механізму. У ПП «Лессі» доцільно створити невелику внутрішню комісію або робочу групу з представників різних відділів, яка регулярно аналізуватиме діючу модель стимулювання, виявлятиме проблемні місця і пропонуватиме коригувальні рішення. Такий механізм дозволяє уникати «сліпих зон» – ситуацій, коли керівництво бачить лише формальні метрики, але не враховує реальні потреби персоналу.

Важливим адаптаційним заходом є створення внутрішньої системи оперативного реагування на проблеми. Якщо працівник стикається з труднощами у графіку, конфліктною ситуацією чи перевантаженістю, він повинен мати швидкий канал комунікації з керівництвом. Це не тільки зменшує напругу, але й підсилює довіру в колективі. У багатьох компаніях така система існує у вигляді анонімних форм або внутрішнього «гарячого каналу». У «Лессі» її можна

адаптувати під власні потреби – наприклад, створити цифровий чат-бот, що прийматиме сигнали від працівників і передаватиме їх до HR-відділу.

Адаптаційні заходи також мають включати прогнозування. Аналітика HR-даних – один із сучасних підходів, що дозволяє передбачити зміни в поведінці персоналу. Якщо співробітники починають частіше скаржитися на навантаження або якість умов праці, якщо збільшується кількість дрібних помилок – все це є сигналами зниження мотивації. Використання регулярних опитувань, моніторинг KPI, аналіз продуктивності у динаміці – це ті інструменти, за допомогою яких підприємство може виявляти ризики до того, як вони перетворяться на проблеми.

Розвиток корпоративної культури також потребує адаптації до сучасних умов. З огляду на те, що частина команди «Лессі» належить до молодшого покоління, для них важливими стають швидкий фідбек, цифрові інструменти, гнучкість у виконанні завдань і можливість проявляти ініціативу. Адаптаційні заходи мають враховувати ці особливості, адже покоління Z має інші очікування від роботодавця, ніж працівники старших вікових груп. Створення можливостей для самореалізації, мікропроектів, творчої участі у процесах – усе це може істотно впливати саме на молодших співробітників.

У підсумку адаптація мотиваційної системи – це процес, який забезпечує її плавність, гнучкість і здатність відповідати умовам ринку. ПП «Лессі» має всі передумови для того, щоб побудувати сучасну адаптивну модель, де поєднуються цифрові механізми контролю, гнучкі стимули, психологічна підтримка, індивідуалізація мотивації та регулярний аналіз внутрішніх потреб персоналу. Така модель дозволяє не лише стабілізувати роботу в пікові періоди, але й підвищити якість обслуговування клієнтів, зменшити ризики плинності кадрів і сформувати сильну команду, що здатна розвиватися разом із підприємством.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Лессі»

Впровадження будь-яких організаційних змін, навіть якщо вони спрямовані на підвищення мотивації та залученості персоналу, потребує економічного обґрунтування. Система мотивації не є абстрактною конструкцією – вона має конкретний вплив на продуктивність праці, плинність кадрів, якість обслуговування клієнтів та фінансові результати підприємства. Тому оцінка ефективності запропонованих заходів повинна включати не лише якісні критерії, а й кількісні показники, які дозволять визначити доцільність інвестування ресурсів у модернізацію мотиваційної системи.

Перш ніж оцінювати ефективність, необхідно структурувати витрати, пов'язані з реалізацією запропонованих заходів. Витрати можна поділити на три основні категорії: одноразові капітальні витрати, постійні операційні витрати та змінні витрати, що залежать від інтенсивності використання окремих інструментів мотивації.

У табл. 3.4. подана структура витрат щодо запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Лессі». Детально проаналізуємо що входить до складу цих витрат.

Одноразові капітальні витрати включають:

- впровадження цифрової HR-платформи для автоматизації оцінювання KPI та формування електронних профілів компетенцій – орієнтовно 150 000 грн (включаючи ліцензії, налаштування та навчання персоналу);
- розробку внутрішньої навчальної платформи Lessi Academy з модульними курсами – 80 000 грн;
- створення системи структурованих кар'єрних маршрутів, включаючи розробку посадових інструкцій та матриці компетенцій – 35 000 грн.

Таблиця 3.4 – Структура витрат щодо запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Лесі»

Тип витрат	Деталізація / Стаття витрат	Сума, грн.	Періодичність
Одноразові (капітальні)	Впровадження цифрової HR-платформи (KPI, компетенції, ліцензії, навчання)	150 000	Одноразово (1-й рік)
	Розробка Lessi Academy (внутрішня навчальна платформа)	80 000	Одноразово (1-й рік)
	Створення системи структурованих кар'єрних маршрутів (матриці, інструкції)	35 000	Одноразово (1-й рік)
<i>Сума одноразових витрат</i>		265 000	
Постійні (щорічні) операційні	Підтримка та оновлення HR-платформи	25 000	Щорічно
	Проведення регулярних тренінгів та майстер-класів	60 000	Щорічно
	Послуги корпоративного психологічного консультанта	40 000	Щорічно
	Організація корпоративних заходів (номінації, зустрічі)	45 000	Щорічно
	Розширення соціальних гарантій (медстрахування, компенсації)	120 000	Щорічно
<i>Сума постійних щорічних витрат</i>		290 000	
Змінні (щорічні)	Впровадження адаптивних премій та пікових коефіцієнтів	180 000	Щорічно (сезонно)
<i>Сума змінних щорічних витрат</i>		180 000	
<i>РАЗОМ: Загальні витрати 1-го року</i>	<i>Одноразові + Постійні + Змінні</i>	735 000	
<i>РАЗОМ: Загальні витрати наступних років</i>	<i>Постійні + Змінні</i>	470 000	

Джерело: розраховано автором

Постійні щорічні операційні витрати:

- підтримка та оновлення HR-платформи – 25 000 грн на рік;
- проведення регулярних тренінгів та майстер-класів для всіх категорій персоналу – 60 000 грн на рік;
- послуги корпоративного психологічного консультанта (щоквартальні сесії) – 40 000 грн на рік;

- організація відкритих зустрічей з керівництвом, номінацій "працівник місяця" та корпоративних заходів – 45 000 грн на рік;
- розширення соціальних гарантій (часткове медичне страхування, компенсації) – 120 000 грн на рік.

Змінні витрати (залежать від сезонності та результатів):

- впровадження адаптивних премій та пікових коефіцієнтів у періоди підвищеного навантаження – орієнтовно 180 000 грн на рік (розподілені на 3–4 місяці).

Сумарні одноразові витрати становлять 265 000 грн. Постійні щорічні витрати складають 290 000 грн. Змінні витрати – 180 000 грн на рік. Таким чином, загальні витрати першого року впровадження становитимуть 735 000 грн, а у наступні роки – 470 000 грн щорічно.

Економічний ефект від удосконалення системи мотивації проявляється через декілька каналів: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів та зростання обсягів продажу.

Дослідження показують, що впровадження гнучких систем оплати праці та цифрових інструментів оцінювання підвищує продуктивність на 8–12%. Для ПП «Лессі», де середня продуктивність одного працівника становить близько 420 000 грн виручки на рік (виходячи з обсягу виручки 31,5 млн грн та чисельності 75 осіб), навіть консервативний приріст у 8% означатиме додатково 33 600 грн виручки на одного працівника. Для всього підприємства це становитиме 2 520 000 грн додаткової виручки.

За умови, що рентабельність продажу ПП «Лессі» становить близько 8% (середній рівень для роздрібної торгівлі зоотоварами), додатковий чистий прибуток від зростання продуктивності складе 201 600 грн на рік.

Плинність персоналу є однією з найбільш витратних проблем у торговельних підприємствах. Середня вартість заміни одного працівника включає витрати на рекрутинг, адаптацію, навчання нового співробітника та

втрати продуктивності у перехідний період. За оцінками HR-аналітиків, ці витрати становлять від 50% до 150% річного окладу працівника.

Припустимо, що середній оклад працівника ПП «Лессі» становить 18 000 грн на місяць, тобто 216 000 грн на рік. Вартість заміни одного працівника може оцінюватися у 150 000 грн. Якщо поточна плинність становить 15% на рік (11 осіб), то сумарні витрати на заміну персоналу становлять близько 1 650 000 грн щорічно.

Впровадження комплексної системи мотивації може знизити плинність на 30–40%. Консервативна оцінка у 30% означає зменшення плинності з 11 до 8 осіб на рік, що дасть економію близько 450 000 грн щорічно.

Підвищення мотивації консультантів роздрібної мережі та менеджерів з продажу безпосередньо впливає на якість сервісу. Це проявляється у зростанні кількості позитивних відгуків клієнтів, збільшенні середнього чека та частоти повторних покупок. За даними досліджень у сфері ритейлу, покращення якості обслуговування може підвищити частку повторних клієнтів на 10–15%.

Якщо припустити, що 40% виручки ПП «Лессі» (12,6 млн грн) формується завдяки повторним клієнтам, то зростання цієї частки на 10% означатиме додатково 1 260 000 грн виручки. З урахуванням рентабельності 8%, це принесе додатковий прибуток у розмірі 100 800 грн.

Впровадження преміювання за якість роботи та відсутність помилок у логістичному ланцюзі та обліку товарів дозволить знизити кількість рекламаций та повернень. Середня вартість обробки однієї рекламачії для торговельного підприємства становить близько 800 грн (включаючи логістику, компенсації, робочий час). Якщо підприємство щомісяця обробляє 25 рекламаций (300 на рік), то зменшення їхньої кількості на 20% дасть економію 48 000 грн щорічно.

Сумарний очікуваний економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Лессі» представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів
вдосконалення системи мотивації ПП «Лессі»

Показник	Сума, грн
1. Додатковий прибуток від зростання продуктивності	201 600
2. Економія від зниження плинності кадрів	450 000
3. Додатковий прибуток від покращення якості сервісу	100 800
4. Економія від зменшення реклаमाцій	48 000
5. Загальний економічний ефект	800 400
6. Витрати на впровадження (перший рік)	735 000
7. Чистий ефект (перший рік)	65 400
8. Витрати на підтримку (наступні роки)	470 000
9. Чистий ефект (наступні роки)	330 400

Джерело: розраховано автором

Для комплексної оцінки доцільності впровадження заходів використовуються стандартні показники інвестиційної ефективності.

Термін окупності (PP – Payback Period) показує, за який період сумарні вигоди від впровадження заходів покривають початкові витрати подано у формулі 3.1.

$$PP = \text{Одноразові витрати} / \text{Середньорічний чистий ефект} \quad (3.1.)$$

$$PP = 265\,000 / ((65\,400 + 330\,400) / 2) = 265\,000 / 197\,900 \approx 1,34 \text{ року (близько 16 місяців)}$$

Індекс рентабельності інвестицій (ROI – Return on Investment) для першого року подано у формулі 3.2.

$$ROI = (\text{Економічний ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\% \quad (3.2.)$$

$$ROI_1 = (800\,400 - 735\,000) / 735\,000 \times 100\% \approx 8,9\%$$

Для другого року експлуатації (без врахування одноразових витрат):

$$ROI_2 = (800\,400 - 470\,000) / 470\,000 \times 100\% \approx 70,3\%$$

Чиста теперішня вартість (NPV) за три роки при ставці дисконтування 10%:

$$NPV = -265\,000 + (800\,400 - 290\,000 - 180\,000) / 1,1 + (800\,400 - 470\,000) / 1,1^2 + (800\,400 - 470\,000) / 1,1^3$$

$$NPV = -265\,000 + 300\,364 + 273\,058 + 248\,235 \approx 556\,657 \text{ грн}$$

Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність проєкту.

Окрім прямих фінансових результатів, модернізація системи мотивації принесе низку якісних ефектів, які складно оцінити кількісно, але які мають суттєвий вплив на довгострокову конкурентоспроможність підприємства:

- формування позитивного HR-бренду, що полегшує залучення кваліфікованих фахівців;
- підвищення лояльності персоналу та зміцнення корпоративної культури;
- зростання адаптивності підприємства до ринкових змін завдяки вищій залученості працівників;
- покращення психологічного клімату та зниження рівня стресу в колективі;
- формування внутрішнього кадрового резерву, що зменшує залежність від зовнішнього ринку праці.

Проведений аналіз показує, що впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Лессі» є економічно виправданим. Термін окупності проєкту становить близько 16 місяців, що є прийнятним показником для організаційних змін. Позитивна чиста теперішня вартість (556 657 грн за три роки) та зростаючий індекс рентабельності інвестицій (від 8,9% у першому році до 70,3% у наступні роки) підтверджують доцільність інвестування у розвиток мотиваційної системи.

Найбільший вклад у загальний економічний ефект вносить зниження плинності кадрів (450 000 грн економії щорічно), що підкреслює критичну важливість утримання досвідченого персоналу. Зростання продуктивності праці

та покращення якості обслуговування формують додаткові джерела прибутку, які забезпечують стійкість позитивного ефекту у довгостроковій перспективі.

Важливо зазначити, що наведені розрахунки базуються на консервативних оцінках ефектів. У реальності синергія від одночасного впровадження декількох груп заходів може дати більш суттєві результати. Водночас успішність реалізації проєкту залежатиме від якості управління змінами, послідовності впровадження окремих інструментів та систематичного моніторингу результатів.

Висновок до розділу 3

Ретельний огляд виявлених проблем показав, що компанії потрібні не лише індивідуальні коригування, а й комплексний перегляд методів взаємодії зі співробітниками. В основі цього підходу лежало впровадження прозорості, зрозумілої та справедливої моделі компенсації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні переваги, повністю враховуючи особливості бізнесу компанії.

Запропоновані стратегічні рішення спрямовані на створення умов, сприятливих для довгострокового розвитку співробітників, та максимізацію потенціалу людських ресурсів. Оперативні заходи доповнюють цю структуру конкретними, негайно застосовними інструментами, які дадуть значні результати в короткостроковій перспективі. Рекомендації щодо коригування дозволяють адаптувати систему компенсації до ринкових реалій, внутрішніх змін та індивідуальних потреб співробітників.

Поєднуючи ці три елементи, ПП «Лессі» має можливість впровадити стабільну та передбачувану систему управління людськими ресурсами, тим самим сприяючи підвищенню продуктивності, зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи були сформульовані наукові, аналітичні та практичні висновки щодо удосконалення управління системою мотивації персоналу суб'єкта торговельного підприємництва на прикладі ПП «Лессі». Отримані результати можуть бути використані у подальшому розвитку кадрової політики підприємства, а також становлять інтерес для інших компаній роздрібної та оптової торгівлі.

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовано комплекс методів дослідження: теоретичний аналіз, порівняння, узагальнення, економічний аналіз, систематизація інформації та графічне відображення результатів. Це дозволило комплексно оцінити вплив мотивації на ефективність персоналу та обґрунтувати напрямки вдосконалення системи стимулювання.

У першому розділі розкрито сутність мотивації, її значення у забезпеченні ефективної роботи торговельних підприємств, визначено внутрішні та зовнішні фактори впливу на зацікавленість працівників. На основі вивчення наукових джерел сформовано такі результати:

1. Обґрунтовано зміст та роль мотивації персоналу в сучасному торговельному підприємстві.
2. Наведено класифікацію методів мотивації: матеріальних, нематеріальних, позитивних і негативних стимулів.
3. Визначено механізм впливу мотиваційних інструментів на продуктивність, залученість та лояльність працівників.
4. Показано, що ефективно побудована система мотивації сприяє підвищенню результативності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню загального функціонування підприємства.

У другому розділі наведено комплексну характеристику підприємства, його діяльності та фінансово-економічних результатів. На основі аналізу отримано такі висновки:

1. Охарактеризовано специфіку діяльності ПП «Лессі», структуру товарного асортименту, роль підприємства на ринку зоотоварів.

2. Досліджено організаційну структуру управління, склад персоналу та тенденції його змін.

3. Проаналізовано ключові фінансові показники: обсяг реалізації, прибутковість, рентабельність, динаміку активів і капіталу.

4. Оцінено діючу систему мотивації персоналу. Встановлено її сильні сторони – гнучкість преміювання, доступність керівництва та інше.

5. Визначено, що існуюча система мотивації загалом сприяє стабільності колективу, однак потребує оновлення та структурованого підходу.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи мотивації. Сформульовано такі пропозиції:

1. Запровадження оновленої системи оцінювання результативності працівників.

2. Розроблення індивідуальних мотиваційних планів та впровадження диференційованих стимулів залежно від показників діяльності.

3. Посилення ролі нематеріальної мотивації: внутрішнє визнання, залучення до прийняття рішень, регулярний зворотний зв'язок, можливості навчання.

4. Поліпшення умов праці та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

5. Розширення системи преміювання відповідно до досягнутих показників, формування прозорих правил винагороди.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню залученості персоналу ПП «Лессі», зміцненню мотиваційної системи, формуванню стабільного трудового колективу, а також забезпечить зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк П. О. та ін. Аналіз зовнішньої торгівлі України. *Економіка харчової промисловості*. 2021. № 3. С. 16–22.
2. Баценко Л. М. Збалансованість винагороди та покарання в системі управління мотивацією на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 117–122.
3. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2, 2022, С. 72–82.
4. Борзенко О. Мотивація педагогічних працівників. *Витоки пед. майстерності*. 2022. № 30. С. 52–57.
5. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації. *Східна Європа*. 2021. № 6(33). С. 83–88.
6. Галайда Т. О., Кривоший Д. С. Соціально-психологічний клімат як чинник ефективного управління мотивацією. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С. 78–84.
7. Галайда Т.О., Мозуль А.Р. Формування ефективної моделі управління персоналом торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 90, № 5.
8. Державна служба статистики України. Статистична інформація щодо діяльності підприємств торгівлі. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2025)
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2020. Т. 24, вип. 2(75). С. 88–92.
10. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Система нематеріальної мотивації працівників. *Економічний вісник НГУ*. 2020. № 1(69). С. 96–107.

- 11.Добриніна Л. В. Підприємство як учасник фінансового ринку. Ужгород: УжНУ, 2020. 210 с.
- 12.Довбня С.Б., Гуро Н.М. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. *Економічний простір*. 2021. №168. С. 55–59.
- 13.Долгова Т. В. Мотивація персоналу в системі управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2022. № 42. С. 185–191.
- 14.Долгова Т. В. Система мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2022. № 41. С. 185–190.
- 15.Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Формування системи управління персоналом у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 165–170.
- 16.Євась Т. В., Жукова О. А. Управління персоналом підприємства. *Подільський вісник*. 2021. № 2(18). С. 39–44.
- 17.Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 1(21). С. 35–39.
- 18.Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2020. 384 с.
- 19.Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23.
- 20.Жолонко Т. В. Функціональні особливості мотивації. *Вісник ХНУ*. 2022. № 4. С. 210–217.
- 21.Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП*. 2021. № 6. С. 23–28.

- 22.Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Цифровізація інструментів мотивації. *Наукові праці МАУП*. 2022. № 4. С. 31–37.
- 23.Жолонко Т. В., Леськова С. Мотиваційні інструменти управління. *Наукові праці МАУП*. 2022. № 3. С. 23–29.
- 24.Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(19).
- 25.Калініченко Л. Л., Шуміло О. С. Кадрова складова безпеки торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 138–143.
- 26.Карпенко Ю.В. Особливості мотивації працівників торгівлі у сучасних умовах. *Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences*. 2015. № 3(59).
- 27.Кісіль З. Р. Мотивація поведінки та навчання. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2025. 56 с.
- 28.Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: ОДУВС, 2023. 154 с.
- 29.Копішинська К. О., Топунова В. Ю. Принципи цифровізації бізнес-процесів. *Матеріали МНПК. Полтава: ЦФЕНД*, 2021. С. 55–56.
- 30.Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62.
- 31.Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2020. 396 с.
- 32.Козик М.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг / М.В. Козик, І.В Черниш, // *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91. DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2242
- 33.Леськова С. Вплив нематеріальної мотивації. *Економічний дискурс*. 2023. № 2. С. 91–97.
- 34.Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 76, № 3. С. 74–80.

- 35.Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 74–80. .
- 36.Локшина О. та ін. Організація освіти в умовах війни. *Укр. пед. журнал*. 2022. № 2. С. 5–18.
- 37.Медведєва А.В., Тодорюк С.І., Кобеля З.І. Емоційна мотивація: як лідери можуть створювати продуктивне середовище. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 6.
- 38.Мельник К. Г. Сучасні тренди мотивації у міжнародних мережах. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 4(62). С. 41–46.
- 39.Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. *Бізнес, інновації, менеджмент*. 2020. С. 52–53.
- 40.Мельник Л. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Суми: СумДУ, 2023.
- 41.Мельник Л.Г., Панасюк І.М. Проблеми формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах торгівлі. *Економіка і організація підприємницької діяльності*. 2023. № 4. С. 72–78.
- 42.Організація торгівлі. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
- 43.Офіційний сайт ПП «Лессі». URL: <https://www.lessi.com.ua> (дата звернення: 11.11.2025)
- 44.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / за ред. І. М. Сотник. Суми: Університетська книга, 2018. 572 с.
- 45.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за ред. О. В. Димченко. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 432 с.
- 46.Практикум з дисципліни «Торговельне підприємство». Одеса: ОНЕУ, 2020. 70 с.
- 47.Прохоровська С. А. Мотиваційні стратегії управління персоналом. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1(3). С. 55–61.

48.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(2). С. 45–48.

49.Пшик-Ковальська О. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивації у сучасному менеджменті. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 1(2). С. 62–70.

50.Романчук М. Д., Романчук Т. М. Вплив нематеріальних чинників на мотивацію персоналу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1, № 19. С. 329–336.

51.Співак С., Галиняк Л. HR під час війни. Матеріали конференції. 2022. С. 36–38.

52.Староста В. І. Мотивація навчання студентів різних курсів. *Відкрите освітнє е-середовище*. 2021. № 11. С. 158–173.

53.Тимченко І. П., Левіна А. П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91.

54.Тюріна Н. М., Карвацька Н. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: ЦУЛ, 2019. 408 с.

55.Тюріна Н. М., Карвацька Н. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів. *Економіка і суспільство*. 2022. № 35. С. 201–207.

56.Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

57.Шестакова А. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 60. С. 120–125.

58.Шестакова А. В. Розвиток персоналу аграрних підприємств. Бізнес-навігатор. 2020. № 2(58). С. 27–29.

59.Юрчук Л. В. Професійна мотивація і психологічна готовність. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2025. № 1. С. 73–79.

60.Яновська В. Проблеми та перспективи мотивації персоналу. *Економіка і управління*. 2019. № 3. С. 107–113.

61.AllRetail.ua. Ринок зоотоварів у 2025: скільки та на що витрачають власники тварин. URL: <https://allretail.ua/analytics/80756-rinok-zootovariv-u-2025-skilki-ta-na-shcho-vitrachayut-vlasniki-tvarin> (дата звернення: 11.11.2025)

62.Opendatabot.ua. Дані про ПП «Леєсі» (ЄДРПОУ 22939628). URL: <https://opendatabot.ua/c/22939628> (дата звернення: 11.11.2025)

63.YouControl. Профіль підприємства (реєстраційний номер 20709474) — 2025. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=20709474> (дата звернення: 11.11.2025)

64. Bowen R. B. Practice the five R's to motivate workers. SHRM. URL: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/story3_4.aspx (дата звернення 26.10.2025).

65.Definition: intrinsische Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/intrinsische-motivation.html> (дата звернення : 08.10.2025).